

Etude de faisabilité pour la mise en
œuvre d'actions pilotes de conseil de
gestion agricole dans le cadre du
Plan Maroc Vert

*Mission 2 : faisabilité des dispositifs pilotes
et formulation d'un programme*

Christophe Rigourd – IRAM

Hassane Kemmoun – CapRural

Jean-Christophe Claus – CER France

Mostafa Errahj – ENA Meknès

Patrick Dugué – CIRAD

Younes Bekkar – ENA Meknès

Octobre 2013

• **iram Paris** (siège social)

49, rue de la Glacière 75013 Paris France

Tél. : 33 (0)1 44 08 67 67 • Fax : 33 (0)1 43 31 66 31

iram@iram-fr.org • www.iram-fr.org

• **iram Montpellier**

Parc scientifique Agropolis Bâtiment 3 •

34980 Montferrier sur Lez France

Tél. : 33 (0)4 99 23 24 67 • Fax : 33 (0)4 99 23 24 68

Sommaire

SOMMAIRE	3
LISTE DE FIGURES ET TABLEAUX	6
LISTE DES ACRONYMES	8
1. RESUME EXECUTIF	9
2. INTRODUCTION	18
3. PRESENTATION DU PROGRAMME DANS SON ENSEMBLE	20
3.1. Logique d'intervention du programme	20
3.2. Stratégie d'intervention	22
3.3. Eléments principaux de démarches méthodologiques	25
4. DISPOSITIF PILOTE 1 : CONSEIL DE GESTION AUX EXPLOITATIONS AGRICOLES PAR LA COLAINORD	31
4.1. Contexte du dispositif pilote et besoins de conseil de gestion	31
4.2. Logique d'intervention d'un dispositif pilote à la Colainord	34
4.3. Dispositif de conseil	37
4.4. Ingénierie du dispositif pilote	41
4.5. Analyse	43
5. DISPOSITIF PILOTE 2 : CONSEIL DE GESTION AUX OPA PAR LES CCA DANS LE CADRE DU PAPMV	46
5.1. Contexte du dispositif pilote	46
5.2. Logique d'intervention	48
5.3. Dispositif de conseil	49
5.4. Ingénierie du dispositif pilote	51
5.5. Analyse	52

6. DISPOSITIF PILOTE 3: CONSEIL DE GESTION AUX OPA PAR LES CCA DANS LE CADRE DU PROJET AMANDIER	54
6.1. Contexte	54
6.2. Logique d'intervention	58
6.3. Le Dispositif de conseil	61
6.4. Ingénierie du dispositif pilote	67
6.5. Analyse	69
7. DISPOSITIF PILOTE 4: CONSEIL DE GESTION PAR LES CCA DANS LE CADRE DU PROJET DATTIER	73
7.1. Contexte	73
7.2. Logique d'intervention	75
7.3. Le Dispositif de conseil	78
7.4. Ingénierie du dispositif pilote	86
7.5. Analyse	88
8. DISPOSITIF PILOTE 5: CONSEIL DE GESTION EN GRANDE HYDRAULIQUE PAR L'UNION DES FEDERATIONS DES AUEA DU MOYEN SEBOU	92
8.1. Contexte du dispositif pilote et besoins de conseil de gestion	92
8.2. Logique d'intervention	95
8.3. Dispositif de conseil	97
8.4. Ingénierie du dispositif pilote	101
8.5. Analyse	103
9. COMPOSANTE TRANSVERSALE	105
9.1. Formation initiale et continue des conseillers de gestion	105
9.2. Appuis méthodologiques et programmatiques aux pilotes	112
9.3. Echanges d'expériences	113
9.4. Conseil stratégique à l'ONCA pour le positionnement du conseil de gestion	113
9.5. Suivi évaluation : proposition de démarches et d'indicateurs de suivi	114
9.6. Capitalisation	120
10. MODALITES D'EXECUTION DU PROGRAMME	123
10.1. Instances de pilotage	123

10.2. Assistance technique au programme	123
10.3. Sélection des conseillers	124
10.4. Feuille de route pour démarrer et éléments de programmation	126
10.5. Budget indicatif	127
10.6. Préconditions et risques possibles	130

Liste de figures et tableaux

FIGURE 1: SCHEMA D'ENSEMBLE DU PROGRAMME.....	20
FIGURE 2: LOCALISATION DES PROJETS PILOTES.....	21
FIGURE 3: EVOLUTION POSSIBLE DES EXPLOITATIONS AGRICOLES ET DES OPA DE DISPOSITIFS DE CONSEIL DE GESTION PUBLICS VERS DES DISPOSITIFS DE CONSEIL DE GESTION PRIVES	23
FIGURE 4: PROCESSUS DE CO-CONSTRUCTION D'UN DISPOSITIF DE CONSEIL DE GESTION.....	24
FIGURE 5: LE CYCLE DE SERVICES	28
FIGURE 6: INTERVENTION DE DIFFERENTS ACTEURS LE LONG DU CYCLE DU CONSEIL.....	39
FIGURE 7: LOCALISATION DU CCA DE TAFORALT DANS LA PROVINCE DE BERKANE, DANS L'ORIENTAL.....	55
FIGURE 8: FORMES DE CONSEIL DE GESTION PRIORITAIRE DANS LE CAS DU DISPOSITIF PILOTE DE TAFORALT.....	58
FIGURE 9: FORMES DE CONSEIL DE GESTION PRIORITAIRE DANS LA VALLEE DU DRAA.....	76
FIGURE 10: ZONES D'ACTION DES CMV RELEVANT DE LA SUBDIVISION DE ZAGORA (SOURCE ORMVAO).....	79
FIGURE 11: REPARTITION DES OPA ET DES MOYENS HUMAINS AU NIVEAU DES ZONES D'ACTION DES CMV	80
FIGURE 12: FORMES DE CONSEIL DE GESTION PRIORITAIRES AU MOYEN SEBOU.....	95
FIGURE 13: DES OFFRES DE SERVICES ADAPTES ("ACTIVATION", "RENFORCEMENT", "AVANCEES") AUX NIVEAUX DE DEVELOPPEMENT DES AUEA	101
FIGURE 14: EFFETS ET IMPACTS POSSIBLES DU CONSEIL DE GESTION	115
FIGURE 15: QU'EST-CE QUE LA CAPITALISATION ?.....	120
FIGURE 16: CHRONOGRAMME D'ENSEMBLE DU PROGRAMME	126
TABLEAU 1: BUDGET GLOBAL DU PROGRAMME	22
TABLEAU 2: TYPOLOGIE TRES SIMPLIFIEE DES ELEVAGES LAITIERS MEMBRES DE COLAINORD	31
TABLEAU 3: PRINCIPAUX SERVICES FOURNIS PAR LA COLAINORD.....	32
TABLEAU 4: PRINCIPAUX SERVICES FOURNIS PAR UNE UNION.....	33
TABLEAU 5: FORME DE CONSEIL DE GESTION PRIORITAIRE DANS CE PROJET PILOTE	35
TABLEAU 6: APPLICATION DE QUELQUES PRINCIPES DE SERVICES AU DISPOSITIF PILOTE COLAINORD	40
TABLEAU 7: GOUVERNANCE DU DISPOSITIF PILOTE COLAINORD.....	41
TABLEAU 8: BUDGET DU PROJET PILOTE COLAINORD.....	42
TABLEAU 9: ESTIMATION DE LA CONTRIBUTION DE LA PROFESSION EN ANNEE 1 DU PROJET.....	42
TABLEAU 10: CARRE DE LA VIABILITE DU DISPOSITIF COLAINORD.....	44
TABLEAU 11: FORMES DE CONSEIL DE GESTION PRIORITAIRE DANS LE CAS DES CCA PAPMV	48
TABLEAU 12: BUDGET POUR UN DISPOSITIF CCA PAPMV.....	52
TABLEAU 13: CARRE DE LA VIABILITE POUR UN DISPOSITIF CCA PAPMV.....	53
TABLEAU 14: OPA PRESENTES DANS LA ZONE D'ACTION DU CCA DE TAFORALT	57
TABLEAU 15: BUDGET DU DISPOSITIF PILOTE DE TAFORALT	69
TABLEAU 16: CARRE DE LA VIABILITE DU DISPOSITIF DE TAFORALT.....	70

TABLEAU 17: BUDGET DU DISPOSITIF PILOTE DE LA VALLEE DU DRAA.....	87
TABLEAU 18: CARRE DE LA VIABILITE DU DISPOSITIF PILOTE DE LA VALLEE DU DRAA	89
TABLEAU 19: CONSEILLERS DE GESTION POUR LE PILOTE DU MOYEN SEBOU.....	99
TABLEAU 20: GOUVERNANCE DU DISPOSITIF PILOTE DU MOYEN SEBOU	102
TABLEAU 21: BUDGET DU DISPOSITIF PILOTE DU MOYEN SEBOU.....	102
TABLEAU 22: CARRE DE LA VIABILITE DU DISPOSITIF PILOTE DU MOYEN SEBOU	103
TABLEAU 23: LISTE INDICATIVE DES EFFETS ET IMPACTS DU CONSEIL DE GESTION SUR LES PERFORMANCES ET PRATIQUES DES BENEFICIAIRES.....	117
TABLEAU 24: CONSEILLERS DE GESTION NECESSAIRES POUR L'ENSEMBLE DU PROGRAMME	125
TABLEAU 25: BUDGET GLOBAL DU PROGRAMME	127
TABLEAU 26: PRECONDITIONS, RISQUES ET MESURES D'ATTENUATION.....	130

Liste des acronymes

ADA	Agence pour le Développement Agricole
ADO	Agence de Développement de l'Oriental
AFD	Agence Française de Développement
ANDZOA	Agence Nationale de Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier
ANEB	Association Nationale Des Eleveurs De Bovins
ANOC	Association nationale ovine et caprine
ANPVR	Association Nationale Des Producteurs De Viandes Rouges
AUEA	Associations des Usagers des Eaux Agricoles
CCA	Centre de Conseil Agricole
CDA	Centre de Développement Agricole
CMV	Centre de Mise en Valeur
CRP II	Centre des Ressources Pilier II
CT	Centre des Travaux
CTB	Coopération technique Belge
DEFR	Direction de l'enseignement, de la formation et de la recherche (du MAPM)
DPA	Direction Provinciale de l'Agriculture
DRA	Direction Régionale de l'Agriculture
ENA	Ecole Nationale d'Agriculture de Meknès
FDA	Fonds de Développement Agricole
FFS	Farmers' field school
GIE	Groupement d'intérêt économique
GIP	Groupement d'intérêt public
MAPM	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime
ONCA	Office National du Conseil Agricole
OPA	Organisation Professionnelle Agricole
ORMVA	Office Régional de Mise en Valeur Agricole
PAGI	Programme d'Amélioration de la Grande Irrigation
PASA	Plan D'ajustement Structurel Agricole
PAPMV	Programme d'appui au plan Maroc vert
PAR	Plan Agricole Régional
PARCA	Plan d'Actions Régional de Conseil Agricole
PMV	Plan Maroc Vert
PPP	Partenariats public-privé
TDR	Termes de référence
UE	Union Européenne
UPMSIA	Unité du Projet Moyen Sebou Inaouen Aval

1. Résumé exécutif

a. Une étude de faisabilité concernant le conseil de gestion agricole au Maroc

Le Maroc a replacé son agriculture au centre de ses préoccupations de développement économique et social au travers du Plan Maroc Vert. Dans ce cadre, une réforme du conseil agricole est actuellement en cours. Le conseil de gestion agricole reçoit moins d'attention que le conseil technique qui constitue une activité ancienne des structures d'encadrement agricole. Il y a à la fois peu de connaissances et peu d'expériences de terrain relatives au conseil de gestion au Maroc alors que cette forme de conseil a par ailleurs montré son intérêt.

Le Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime (MAPM), l'Agence française de développement (AFD) et la Coopération technique Belge (CTB) ont donc commandité une étude de faisabilité qui vise la définition opérationnelle de dispositifs de conseil de gestion agricole au Maroc, à titre pilote. Ce travail a été confié à l'Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement (IRAM).

Une première mission réalisée en mai-juin 2013 a permis d'établir un diagnostic des besoins de conseil de gestion au Maroc et de proposer des modèles institutionnels contrastés de centres de gestion pour répondre à ces besoins. Le premier rapport de mission analysait le contexte du Plan Maroc Vert et de la réforme du conseil agricole au Maroc. Il définissait ensuite le conseil de gestion sur la base d'expériences en France et en Afrique Subsaharienne, puis passait en revue quelques expériences marocaines s'en rapprochant. Il analysait alors les besoins de conseil de gestion au Maroc et proposait une typologie des besoins de conseil de gestion pour les agriculteurs et agricultrices du pilier II, et pour leurs organisations professionnelles agricoles (OPA).

Trois formes différentes de conseil de gestion sont ainsi proposées :

- Le conseil de gestion aux exploitations agricoles ;
- Le conseil de gestion aux OPA ;
- Le conseil en gestion sociale de l'irrigation.

Suivant les situations, l'une ou l'autre forme de conseil sont prioritaires.

Le rapport abordait ensuite la question des dispositifs pouvant porter ces formes de conseil. On a d'abord identifié le champ des possibles en termes de dispositifs de conseil de gestion, puis, sur la base de critères identifiés lors de la mission, trois types de dispositifs pouvant être testés dans le cadre de projets pilotes ont été recommandés et présentés rapidement :

- Dispositif public : Cinq projets pilotes testant des dispositifs publics dans les CCA en lien avec les projets PAPMV, amandier et dattier ;
- Dispositif OPA : Un projet pilote testant un dispositif 100% OPA dans une filière structurée et intégrée et qui serait porté par la Colainord ;

- Dispositif OPA : Un projet pilote testant un dispositif OPA mais qui ne serait pas rattaché à une filière unique et qui apporterait un panel plus large de services de conseil pour répondre à des enjeux multiples des zones irriguées : ce dispositif serait testé à titre pilote par l'Union des fédérations d'AUEA du Moyen Sebou.

Le choix de ces dispositifs publics et OPA (c'est-à-dire privé) est bien cohérent avec la stratégie de réforme du conseil agricole d'évoluer du conseil public au conseil privé. Ainsi les dispositifs OPA permettront de préfigurer des formes de conseil privé qui devraient se généraliser à l'avenir (horizon 2020).

Une seconde mission a été réalisée en septembre 2013 pour formuler plus précisément chacun de ces projets pilotes ainsi que le programme dans son ensemble.

L'ensemble de ce processus de faisabilité, depuis la rédaction des termes de référence jusqu'à la restitution finale des résultats a été suivi et piloté par les parties prenantes : MAPM (DEFR, DRA concernées), ADA, ONCA, Crédit Agricole du Maroc, AFD et CTB. Des représentants d'OPA concernées par les projets pilotes ont également participé à la restitution finale. Chacune des deux missions a donné lieu à plusieurs réunions de réflexions et de débats avec ces parties prenantes. Il a également été envisagé d'organiser un atelier de lancement de ce programme à l'issue de l'étude de faisabilité.

b. Présentation du programme pilote dans son ensemble

Objectif global du programme : L'amélioration des revenus et des conditions de vie des exploitations agricoles du pilier II adhérentes à un centre de gestion et la professionnalisation de leurs organisations (coopératives, GIE, AUEA).

Objectifs spécifiques : Le test de différentes formes publiques et privées de dispositifs de conseil de gestion aux exploitations agricoles et à leurs organisations professionnelles.

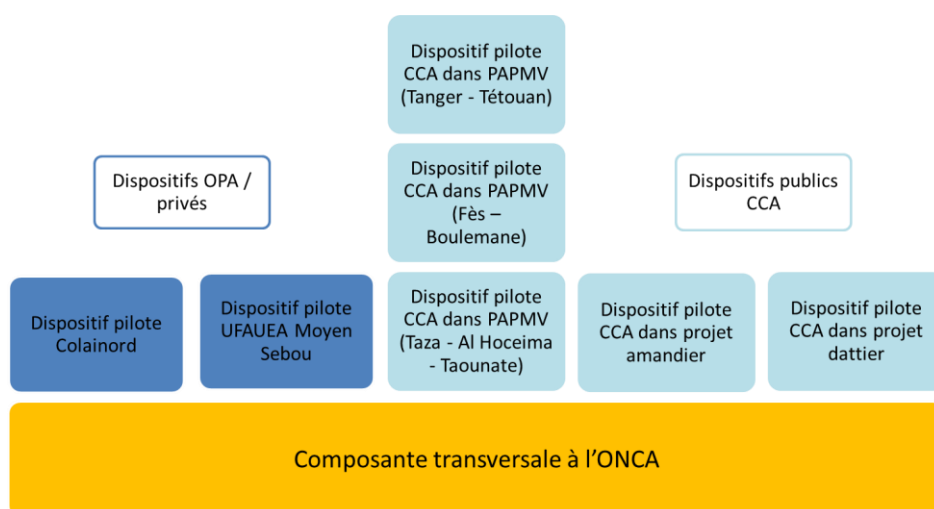
Bénéficiaires : Les exploitations agricoles du pilier II adhérentes à un centre de gestion et leurs organisations professionnelles (coopératives, GIE, AUEA).

Résultats et effets attendus : Des résultats et effets sont attendus à deux niveaux : (i) au niveau des exploitations agricoles et des OPA adhérentes à un centre de gestion (élévation des performances technico-économiques des exploitations agricoles, amélioration des revenus, des conditions de vie, professionnalisation des OPA, structuration des filières, etc) et aussi, (ii) en termes de démarches, méthodes et outils de conseil de gestion qui devront être suivis, évalués, capitalisés afin d'être possiblement étendus dans d'autres contextes.

Stratégie et principes d'intervention : L'intervention doit être vue comme un programme plutôt qu'un projet, chacun des dispositifs terrain pouvant, lui, être vu comme un projet. Il s'agit d'un programme pilote, c'est-à-dire qu'au-delà de résultats et effets au niveau des exploitations agricoles et des OPA bénéficiaires, on attend surtout des résultats en termes de démarches de conseil de gestion pouvant être ensuite répliquées. Une composante transversale permettant notamment le suivi évaluation et la capitalisation est donc essentielle. En tant que programme pilote on mettra en œuvre des démarches de recherche développement ou de recherche action formation. Le programme ne proposera donc pas de recettes toutes faites de conseil de gestion. Certes il s'inspirera d'expériences existantes en conseil de gestion, notamment en France, mais il devra ensuite « digérer » ces expériences et façonner ses propres démarches et outils. Le programme devra donc démarrer par un processus de co-construction de chacun des dispositifs de façon participative. Le programme s'inscrit dans le contexte institutionnel de la réforme du conseil agricole et pourra nourrir ce processus : il y aura donc de fréquents échanges entre les dispositifs pilotes et le niveau central, de même qu'entre les dispositifs pilotes entre eux. La réforme du conseil agricole

prévoit qu'à l'horizon 2020 80% du conseil sera fourni par des prestataires privés. Le programme pilote, en testant deux dispositifs gérés par les OPA, c'est-à-dire privés, permet de préfigurer une partie des évolutions à venir. Le programme tente de trouver le juste niveau d'innovation institutionnelle et technique. A ce stade des centres de gestion ad hoc de type privé¹ ne sont pas testés afin d'éviter un pas trop important en termes d'innovation institutionnelle. Les dispositifs pilotes sont plutôt rattachés à des organisations existantes afin, dans un premier temps, de démontrer la pertinence technique du conseil de gestion. Une fois la pertinence technique démontrée, le programme pourrait envisager d'innover davantage sur le plan institutionnel en faisant évoluer la gouvernance des dispositifs par exemple (ou dans une seconde phase). Le programme veillera à promouvoir les partenariats et la concertation entre les parties prenantes afin de poursuivre la dynamique engagée avec cette étude de faisabilité.

Aperçu global du programme : Le programme est organisé autour d'une composante transversale et de projets pilotes de terrain.



Assistance technique : Une assistance technique (internationale et nationale) sera en charge de la composante transversale : appui conseil à l'ONCA, formation, appuis méthodologiques, suivi évaluation, capitalisation, coordination de l'ensemble. Cette assistance technique sera basée à l'ONCA.

Durée d'exécution et budget : Le budget sur 3 ans est de 2.989.945 €. Le budget des pilotes est variable suivant les ressources mobilisées. Le budget global du programme est élaboré sur une durée de 3 ans qui est le strict minimum pour ce genre d'intervention. Une seconde phase sera nécessaire.

c. Présentation des projets pilotes

Chacun des projets pilotes répond à un contexte particulier et les dispositifs seront co-construits au cas par cas, les formes de conseil de gestion nécessaires en priorité étant différentes.

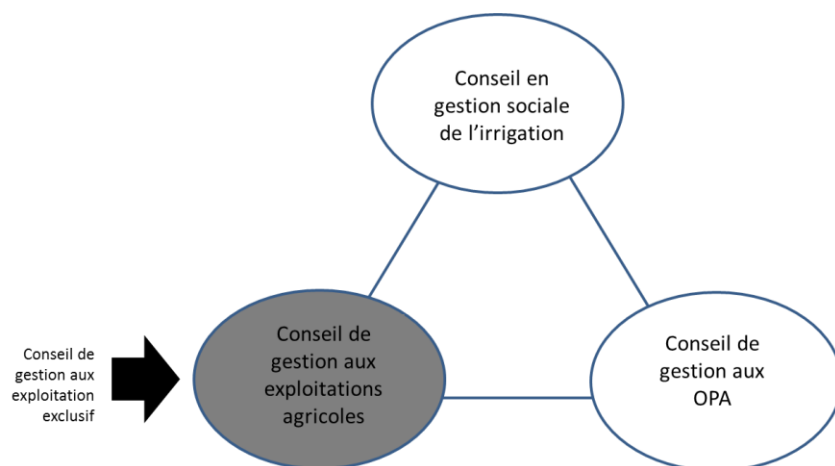
¹ A l'instar des CER en France gérés par la profession agricole. Cf. pour plus d'informations le rapport de la première mission.

Dispositif pilote Colainord :

Ce type de dispositif est adapté aux situations de filières bien structurées avec présence d'OPA professionnelles.

Il s'agit à priori du dispositif pilote le plus « simple » puisque le conseil peut se concentrer exclusivement sur le niveau exploitation agricole.

Dans un premier temps il se concentrera sur l'atelier lait où les gains de productivité sont perceptibles à des pas de temps relativement courts, puis s'étendra à l'ensemble de l'exploitation.



A titre d'exemple le conseil de gestion permettra aux éleveurs d'aborder les questions concrètes suivantes : Faut-il acheter ou produire du fourrage et des aliments concentrés ? Ne faudrait-il pas mieux faire du maraîchage ou de l'arachide et acheter de l'ensilage ? Comment optimiser son système de production suivant la main d'œuvre familiale disponible ? Comment ajuster l'alimentation qui représente 70% du coût de production ? Quelles évolutions possibles de l'atelier lait au sein de l'exploitation ? Comment mieux valoriser les « sous-produits » (vache réforme, veau, ...) ? Comment franchir les sauts techniques ? Comment intensifier une production bovin-lait ?

La Colainord assurera la maîtrise d'ouvrage du projet pilote, une union en assurant la maîtrise d'œuvre sur le terrain. Trois conseillers de gestion seront recrutés (salariés de l'union). Le conseil de gestion sera articulé au conseil technique des inséminateurs et contrôleurs laitiers de la Colainord et de l'union.

Le budget pour ce projet pilote est de 234.000 €. Dès la première année on estime que le conseil de gestion pourra être autofinancé à hauteur de 11 à 20% par la profession, ce % augmentera par la suite.

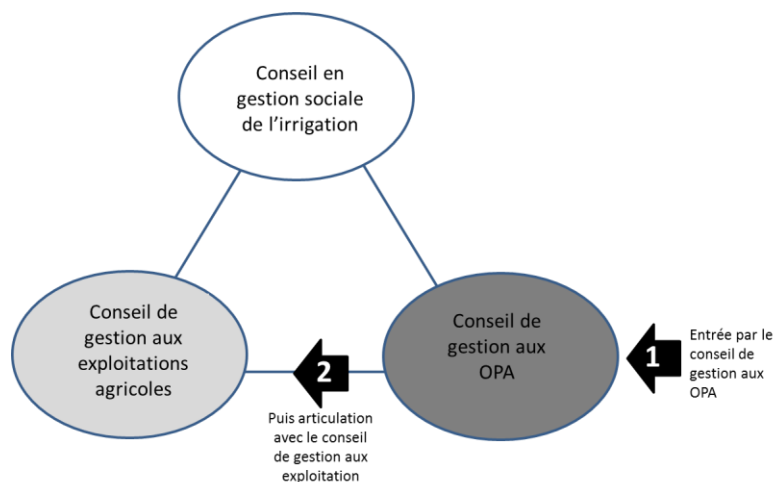
Une question essentielle à résoudre concerne les modalités de contractualisation et de financement entre l'Etat et la Colainord.

Dispositif CCA dans PAPMV (trois sites prévus) :

Ce type de dispositif de conseil de gestion public via les CCA est pertinent pour certaines formes d'agriculture du Pilier II : des petites exploitations agricoles peu intensives en intrants, engagées sur des « petites » filières assez liées à leur territoire et encore peu structurées (huiles essentielles, huile d'olive, miel, amandes...). La production sert à l'autoconsommation et un surplus est commercialisé, un début de commercialisation collective via les OPA émergeant. Ces zones sont peu pourvues en prestataires de services privés.

Pour ce type d'agriculture la priorité est le conseil de gestion aux OPA. Puis, dans un second temps, pour des filières en voie d'intensification, quelques exploitations au sein de ces OPA

bénéficieront de conseil de gestion à l'exploitation. Les deux formes de conseil de gestion seront alors articulées.



Le conseil de gestion devra cependant être adapté au niveau de développement des OPA :

- Pour les OPA les moins expérimentées, comme les associations de développement locales, le besoin essentiel concerne l'appui à la gestion de base des organisations : appui au développement institutionnel et organisationnel, appui à la mise en place d'outils de gestion simples, appui à la mise en place des premiers services des OPA.
- Pour les OPA plus solides la priorité semble être l'appui à la commercialisation. Cela s'accompagnera d'appui à la mise en place d'outils de gestion plus sophistiqués, ainsi que d'élaboration / de révision de leurs stratégies (comment changer d'échelle par exemple?). Ces OPA ont aussi parfois besoin d'une expertise complémentaire spécialisée (juridique, export, certification...). Le conseiller de gestion devra donc les aider à faire le lien avec d'autres prestataires possibles.

Le conseil de gestion sera rendu par le CCA par trois conseillers de gestion spécialisés (différents des conseillers techniques). Le conseil de gestion sera articulé au conseil technique déjà fourni par les CCA.

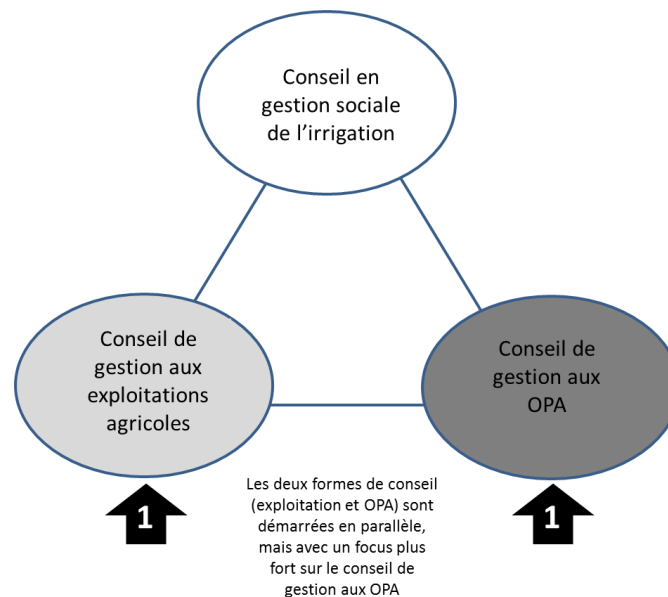
Le coût d'un pilote est de 220.000 €. Trois pilotes seront testés dans les régions de Tanger - Tétouan, Taza - Al Hoceima – Taounate et Fès - Boulemane dans le cadre du PAPMV pour un budget de 660.000 €.

Dispositif CCA dans projet amandier (PROFAO, région de l'Oriental) :

Ce dispositif pilote est proposé pour les OPA et les exploitations agricoles familiales de la région de Taforalt. Il a été conçu en prenant en compte la collaboration entre la CTB, la DRA de l'Oriental et l'ONCA et plus particulièrement le Projet de Développement de la Filière des Amandiers dans la Région de l'Oriental (PROFAO). Il s'agit d'un dispositif public localisé et mise en œuvre par un CCA avec participation des OPA bénéficiaires.

La priorité est là aussi, comme pour le dispositif précédent, le conseil de gestion aux OPA. Cependant, dès le démarrage ce conseil peut être combiné avec du conseil de gestion à l'exploitation familiale (exploitants membres des OPA appuyées), et ceci pour deux raisons :

- Une seule filière est concernée dans le cadre du conseil de gestion aux OPA, la filière amandes ;
- Des moyens humains plus importants grâce au financement CTB.



Le conseil de gestion permettra d'aborder les aspects suivants : la diversification des activités sur l'année (plein emploi de l'équipement et des ressources humaines) ; une meilleure intégration dans la filière (fidélisation des membres, montage financier de la campagne d'achat) ; une maîtrise des instruments de gouvernance; le montage de projets innovants.

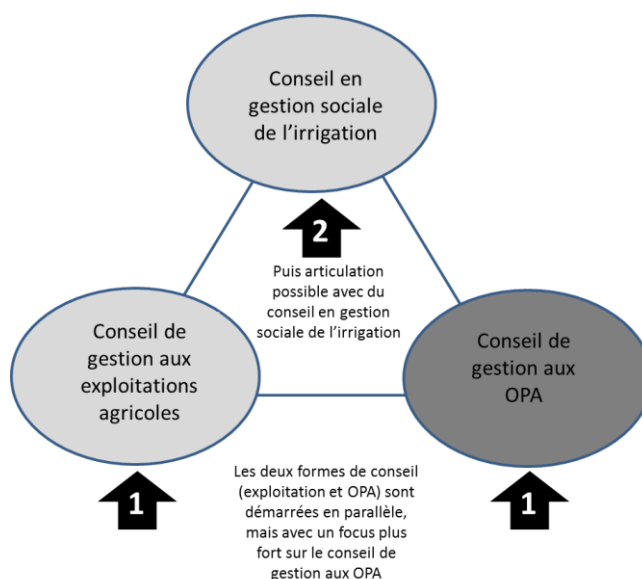
Le projet pilote nécessitera un budget de 240.000 € pour une mise en œuvre dans un CCA avec 4 conseillers. Le PROFAO pourra étendre ce dispositif à d'autres CCA sur budget additionnel.

Dispositif CCA dans projet dattier (vallée du Draa) :

Ce dispositif pilote est proposé pour les OPA et les exploitations agricoles familiales de la vallée du Draa productrices entre autres, de dattes. Il a été conçu en prenant en compte la collaboration entre la CTB, l'ORMVAO (Office Régional de Mise en Valeur Agricole de Ouarzazate), l'ANDZAO (Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier) et l'ONCA et plus particulièrement le projet Safran Datte qui démarre début 2014 et à moyen terme l'initiative de ces institutions couvrant l'ensemble des oasis marocaines.

La démarche est initialement la même que pour le projet amandier. Puis dans un second temps il faudra alors intervenir aussi en appui aux AUEA par du conseil en gestion sociale de l'irrigation.

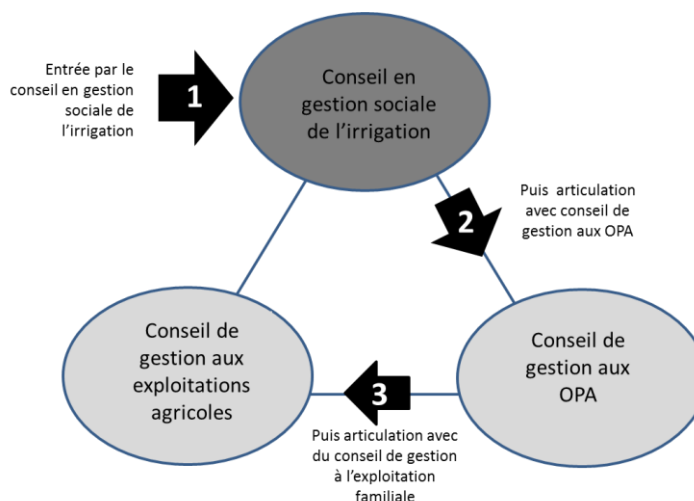
Cette articulation des trois formes de conseil sera une plus-value importante de ce dispositif par rapport à l'actuel projet CTB.



Le budget pour un dispositif de 4 conseillers dans un CCA est de 240.000 €. Le dispositif pourra être étendu à d'autres CCA sur budget additionnel.

Dispositif union des fédérations d'AUEA Moyen Sebou :

L'entrée est radicalement différente des autres dispositifs : il s'agit en priorité de rendre fonctionnelles les AUEA afin d'améliorer les performances du système irrigué et de le pérenniser. La priorité est donc le conseil en gestion sociale de l'irrigation. Ensuite il faut accompagner les autres OPA, elles-mêmes membres de l'UFAUEA. Au final une plus-value importante de ce dispositif sera d'articuler les trois formes de conseil au sein d'une faîtière d'OPA multi-services.



Ce dispositif pilote sera porté par l'Union des fédérations d'AUEA qui est déjà dans une démarche de mise en place de services à ses membres et qui pourra ainsi diversifier ses services. En première année elle recrutera deux conseillers pour appuyer les AUEA. En année 2 ces conseillers diversifieront leurs portefeuilles afin d'appuyer aussi les OPA de la zone (par exemple coopératives laitières et coopératives d'agrumes). En année 3 un troisième conseiller sera recruté pour intervenir au niveau de quelques exploitations agricoles membres des AUEA et/ou des coopératives).

Le budget de ce pilote est de 156.000 €.

d. Présentation de la composante transversale basée à l'ONCA

Une composante transversale sera en charge de former les conseillers de gestion quel que soit leur origine institutionnelle, d'apporter un appui méthodologique aux équipes de terrains et au dispositif de suivi-évaluation des pilotes, d'organiser les échanges entre équipes et les travaux de capitalisation et enfin, d'apporter un conseil stratégique à l'ONCA.

Cette composante sera mise en œuvre par l'assistance technique internationale et nationale en étroite collaboration avec l'ONCA.

e. Modalités d'exécution du programme pilote

La maîtrise d'ouvrage de l'ensemble du programme sera assurée par l'ONCA.

Un comité de pilotage du programme sera mis en place réunissant : l'ONCA, l'ADA, le Crédit Agricole du Maroc, 1 responsable de chaque pilote, l'AFD et la CTB, l'assistance technique.

Chaque dispositif pilote sera géré comme un projet spécifique dans le cadre d'une convention lui conférant une autonomie de moyens (financiers et ressources humaines) et de décision. Des instances locales de décision et d'information seront mises en place pour chacun des projets pilotes.

Un marché global pour l'ensemble de l'assistance technique sera passé. L'assistance technique devrait comprendre : Un assistant technique national senior agissant en tant que coordonnateur au niveau national (temps plein); Un assistant technique national junior / confirmé qui sera plus spécifiquement en charge des appuis sur le terrain (temps plein); Un pool d'experts internationaux intervenant par des missions court terme pour les activités de formation, d'appui méthodologique, de backstopping, de suivi évaluation et de capitalisation.

Au total 23 conseillers seront recrutés au sein des différents dispositifs comme mentionné dans le tableau ci-dessous.

Projet pilote	Conseiller de gestion des exploitations agricoles	Conseiller de gestion des OPA	Conseiller en gestion sociale de l'irrigation (AUEA)	Total
Colainord	3	-	-	3
UFAUEAU Moyen Sebou	1	2 (mais en priorité en appui aux AUEA)		3
CCA dans le cadre du PAPMV	1x3	2x3		9
CCA dans le cadre du projet dattier	4 (mais en priorité sur le conseil de gestion aux OPA)			4
CCA dans le cadre du projet amandier	4 (mais en priorité sur le conseil de gestion aux OPA)			4
Total	7	14	2	23

Le programme sera exécuté en 3 grandes phases :

- Une phase de préparation de presque un an, de fin 2013 au troisième trimestre de 2014 permettant la mise en place du comité de pilotage, la sélection finale des sites (pour les dispositifs CCA dans le cadre du PAPMV), l'élaboration de l'ingénierie financière, la contractualisation, la réalisation des situations de référence et de diagnostics de départ. Idéalement un budget spécifique devrait être alloué à cette phase pour éviter de perdre trop de temps et démarrer rapidement certaines activités (baseline par exemple). Eventuellement un court contrat d'assistance technique pourrait être nécessaire pour lancer rapidement le programme.
- Une phase de lancement des activités fin 2014 – début 2015 permettant la formation initiale des conseillers.
- Une phase de croisière à partir de mi-2015. L'AFD et l'ONCA devront anticiper l'arrêt du financement du PAPMV fin 2016 pour permettre aux pilotes correspondants de s'exécuter sur une durée minimum de trois ans. Ce problème ne se pose pas sur les projets amandier et dattier qui disposent de financements CTB plus longs.

Le budget global d'environ 3 M€ est présenté ci-dessous.

COMPOSANTE TRANSVERSALE					% du budget total
* Volet coordination et pilotage général	285 800 €				10%
* Volet formations	384 350 €				13%
* Volet appui technique et méthodologique	379 000 €				13%
* Volet suivi évaluation et appuis programmatiques	114 000 €				4%
* Volet capitalisation	117 000 €				4%
* Volet divers	177 000 €				6%
TOTAL Composante transversale (en Euros HT)	1 457 150 €				49%
7 PROJETS PILOTES	Total	Investis.	Salaires	Fonction.	% du budget total
* Dispositif COLAINORD	234 555 €	49 073 €	91 636 €	93 845 €	8%
* Dispositif UFAUEA	156 031 €	25 073 €	74 182 €	56 776 €	5%
* 3 Dispositifs ONCA/PAPMV	660 300 €	147 218 €	274 909 €	238 173 €	22%
* 1 Dispositif ONCA/CTB - "Dattier"	240 955 €	41 127 €	117 818 €	82 009 €	8%
* 1 Dispositif ONCA/CTB - "Amandier"	240 955 €	41 127 €	117 818 €	82 009 €	8%
TOTAL projets pilotes (Euros HT)	1 532 795 €	303 618 €	676 364 €	552 813 €	51%
TOTAL DU PROGRAMME SUR 3 ANNEES	2 989 945 €				100%

2. Introduction

Le Maroc a placé son agriculture au centre de ses préoccupations de développement économique et social au travers du Plan Maroc Vert. Dans ce cadre, une réforme du conseil agricole est actuellement en cours. Pour autant, le conseil de gestion agricole² reçoit moins d'attention que le conseil technique qui constitue une activité ancienne des structures d'encadrement agricole (vulgarisation/formation, programme T&V dans le passé et champs écoles ou FFS aujourd'hui). Il y a à la fois peu de connaissances et peu d'expériences de terrain relatives au conseil de gestion au Maroc. Le conseil de gestion a pourtant démontré sa pertinence dans de nombreux contextes.

La présente étude de faisabilité commanditée par le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime (MAPM), l'Agence Française de Développement (AFD) et la Coopération Technique Belge (CTB) vise la définition opérationnelle d'un dispositif de conseil de gestion agricole au Maroc, à titre pilote (Cf. termes de référence en annexe 1).

Plus particulièrement il s'agit d'analyser et de définir:

- ses missions et ses outils, au regard des besoins des agriculteurs, de leurs organisations et des financeurs de l'agriculture (Etat, banques) ;
- son organisation et son fonctionnement, au regard du contexte institutionnel du Maroc en général et du Plan Maroc Vert en particulier ;
- son coût d'investissement et de fonctionnement et ses modes de financement possibles en vue d'assurer son efficacité et sa pérennité ;
- ses modalités concrètes de mise en œuvre, en particulier les rôles des différents intervenants, le calendrier de mise en œuvre ;
- les mesures d'accompagnement nécessaires aux regards des hypothèses critiques du projet ;
- la définition des modalités de suivi et d'évaluation, en vue d'une extension de l'opération pilote.

Les termes de référence de l'étude de faisabilité précisent que le projet pilote devrait concerner, dans le cadre du programme d'appui au plan Maroc vert (PAPMV, financement AFD) les zones de Tanger - Tétouan, Taza - Al Hoceima – Taounate et Fès - Boulemane, dans le cadre des interventions de développement des filières (financement Coopération Belge) les zones de l'Oriental (projet amandier) et du Souss – Massa – Draâ (projet palmier dattier).

² Le rapport de la 1^o mission précise la définition, les objectifs et le contenu du conseil de gestion agricole et les différences avec le conseil technique.

Cette étude de faisabilité confiée à l'IRAM³ est décomposée en deux missions :

- Une première mission réalisée en mai 2013 visait le diagnostic du contexte et la proposition de dispositifs pilotes. Cette mission a donné lieu à un premier rapport (98p + annexes).
- Une deuxième mission réalisée en septembre 2013 a permis de formuler plus précisément ce programme pilote de conseil de gestion. C'est l'objet de ce présent rapport.

Cette seconde mission s'est déroulée du 26 septembre au 2 octobre 2013.

Après un briefing de démarrage regroupant un large panel d'acteurs publics, des visites de terrain ont été organisées sur les différents dispositifs pilotes retenus. Une réunion de restitution a permis de présenter le programme dans ces grandes lignes.

Le présent rapport est construit de la façon suivante :

- Le programme pilote de conseil de gestion est présenté dans son ensemble : logique d'intervention, stratégie d'intervention et principaux éléments de démarches ;
- Chacun des 5 dispositifs pilotes est ensuite présenté suivant le même plan. Il y a volontairement des redites entre les descriptions des pilotes : cela permet à chaque pilote d'être compris directement ;
- La composante transversale de formation, appui méthodologique, suivi évaluation, capitalisation et conseil à l'ONCA est alors développée ;
- Enfin on présente les modalités d'exécution : instances de pilotage, assistance technique, chronogramme général et budget.

Par ailleurs ce rapport est accompagné d'un rapport annexe présentant de nombreux exemples d'outils de conseil de gestion.

³ L'équipe mobilisée par l'IRAM est constituée de Christophe Rigourd – IRAM, Hassan Kemmoun – CapRural, Jean-Christophe Claus – CER France, Mostafa Errahj – ENA Meknès, Patrick Dugué – CIRAD et ENA Meknès, Younes Bekkar – ENA Meknès.

3. Présentation du programme dans son ensemble

3.1. Logique d'intervention du programme

Objectif global du programme : L'amélioration des revenus et des conditions de vie des exploitations agricoles du pilier II adhérentes à un centre de gestion et la professionnalisation de leurs organisations (coopératives, GIE, AUEA).

Objectifs spécifiques : Le test de différentes formes publics et privées de dispositifs de conseil de gestion aux exploitations agricoles et à leurs organisations professionnelles. Par test on entend : (i) L'élaboration participative de démarches, méthodes et outils de conseil de gestion ; (ii) Leur mise en œuvre dans des contextes diversifiés du Maroc ; (iii) Le suivi et l'évaluation de ces opérations pilotes, y compris l'analyse comparée qui est une plus-value importante du programme ; (iv) La capitalisation de ces expériences afin d'alimenter les politiques publiques.

Bénéficiaires : Les exploitations agricoles du pilier II adhérentes à un centre de gestion et leurs organisations professionnelles (coopératives, GIE, AUEA).

Résultats et effets attendus : Des résultats et effets sont attendus à plusieurs niveaux :

- D'abord au niveau des exploitations agricoles et des OPA adhérentes à un centre de gestion : élévation des performances technico-économiques des exploitations agricoles, amélioration des revenus, des conditions de vie, professionnalisation des OPA, structuration des filières, etc ;
- Ensuite en termes de démarches, méthodes et outils de conseil de gestion qui devront être suivis, évalués, capitalisés afin d'être possiblement étendus dans d'autres contextes.

Aperçu global du programme : Le programme est organisé autour d'une composante transversale et de projets pilotes de terrain.

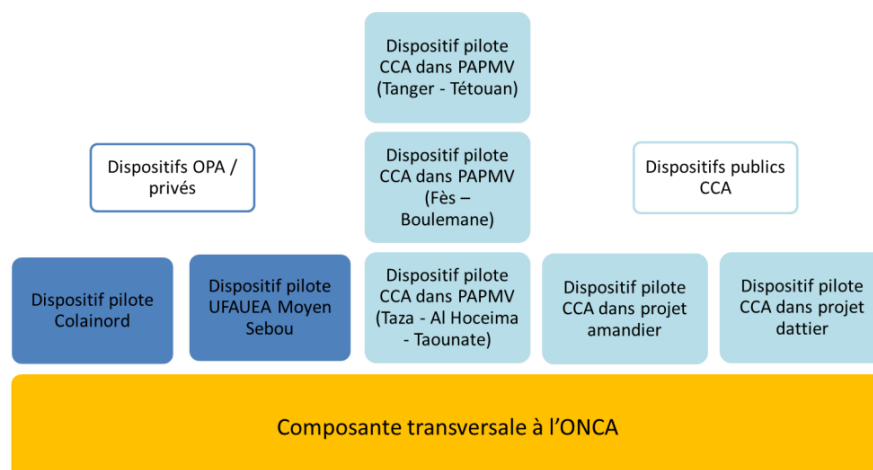


Figure 1: Schéma d'ensemble du programme

- Dispositif pilote 1 (D1) : Conseil de gestion aux exploitations agricoles par la Colainord
- Dispositif pilote 2 (D2) : Conseil de gestion aux OPA par les CCA dans le cadre du PAPMV
- Dispositif pilote 3 (D3) : Conseil de gestion aux OPA par les CCA dans le cadre du projet amandier
- Dispositif pilote 4 (D4) : Conseil de gestion par les CCA dans le cadre du projet dattier
- Dispositif pilote 5 (D5) : Conseil de gestion en grande hydraulique par l'Union des fédérations des AUEA du Moyen Sébou

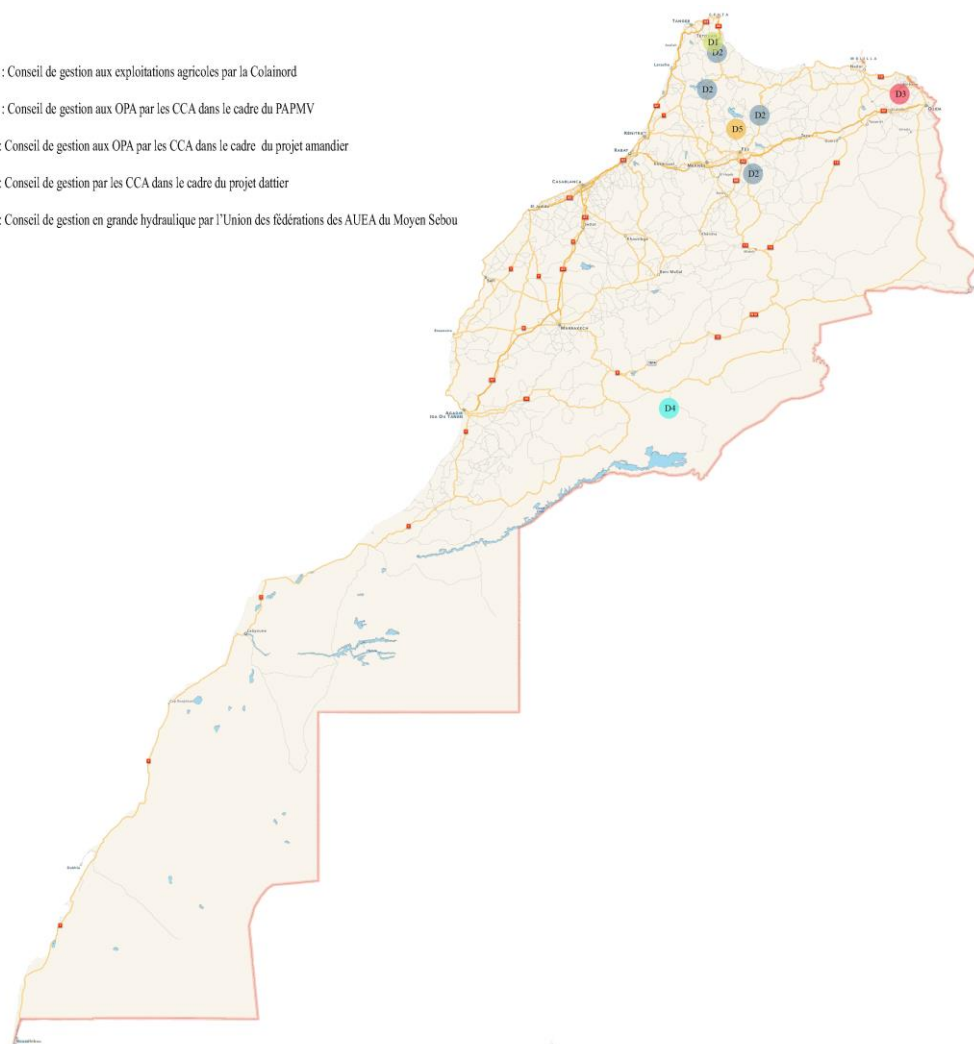


Figure 2: Localisation des projets pilotes

Assistance technique : Une assistance technique (internationale et nationale) sera en charge de la composante transversale : appui conseil à l'ONCA, formation, appuis méthodologiques, suivi évaluation, capitalisation, coordination de l'ensemble. Cette assistance technique sera basée à l'ONCA.

Durée d'exécution : Le budget des pilotes est variable suivant les ressources mobilisées. Le budget global du programme est élaboré sur une durée de 3 ans qui est le strict minimum pour ce genre d'intervention. Une seconde phase sera nécessaire.

Budget : Le budget sur 3 ans est de 2.989.945 €. Le détail du budget est donné en section 9 relative aux modalités d'exécutions.

COMPOSANTE TRANSVERSALE					% du budget total
* Volet coordination et pilotage général	285 800 €				10%
* Volet formations	384 350 €				13%
* Volet appui technique et méthodologique	379 000 €				13%
* Volet suivi évaluation et appuis programmatiques	114 000 €				4%
* Volet capitalisation	117 000 €				4%
* Volet divers	177 000 €				6%
TOTAL Composante transversale (en Euros HT)	1 457 150 €				49%
7 PROJETS PILOTES	Total	Investis.	Salaires	Fonction.	% du budget total
* Dispositif COLAINORD	234 555 €	49 073 €	91 636 €	93 845 €	8%
* Dispositif UFAUEA	156 031 €	25 073 €	74 182 €	56 776 €	5%
* 3 Dispositifs ONCA/PAPMV	660 300 €	147 218 €	274 909 €	238 173 €	22%
* 1 Dispositif ONCA/CTB - "Dattier"	240 955 €	41 127 €	117 818 €	82 009 €	8%
* 1 Dispositif ONCA/CTB - "Amandier"	240 955 €	41 127 €	117 818 €	82 009 €	8%
TOTAL projets pilotes (Euros HT)	1 532 795 €	303 618 €	676 364 €	552 813 €	51%
TOTAL DU PROGRAMME SUR 3 ANNEES	2 989 945 €				100%

Tableau 1: Budget global du programme

3.2. Stratégie d'intervention

L'intervention doit être vue comme un programme⁴ plutôt qu'un projet, chacun des dispositifs terrain pouvant, lui, être vu comme un projet. Cela confèrera une certaine autonomie et donc efficacité aux projets de terrain. Les réunir au sein d'un même programme disposant d'une composante transversale conséquente assurera la cohérence d'ensemble. Par ailleurs la dimension analyse comparée est essentielle au programme et pour la capitalisation des acquis.

Il s'agit d'un programme pilote. C'est-à-dire qu'au-delà de résultats et effets au niveau des exploitations agricoles et des OPA bénéficiaires, on attend surtout des résultats en termes de démarches. La composante transversale est donc essentielle afin d'appuyer l'élaboration de démarches de conseil de gestion (formations puis appuis méthodologiques), leur suivi évaluation et leur capitalisation. Cette capitalisation pourra alors nourrir le processus de réforme de conseil agricole.

Le programme s'inscrit dans le contexte institutionnel de la réforme du conseil agricole et pourra nourrir ce processus. Les actions pilotes sont ancrées dans des réalités de terrain et les analyses transversales devraient permettre de dégager des conclusions en terme formulation ou de mise en œuvre de politiques publiques. Ce sera notamment l'une des tâches de l'assistance technique basée auprès de l'ONCA.

La réforme du conseil agricole prévoit qu'à l'horizon 2020 80% du conseil sera fourni par des prestataires privés. Le programme pilote, en testant deux dispositifs gérés par les OPA, c'est-à-dire privés, permet de préfigurer une partie des évolutions à venir. Les OPA moins développées, ou sur des filières peu structurées bénéficieront de conseil de gestion au travers des CCA. Les exploitants appartenant à des OPA plus développées ou sur des filières plus structurées bénéficieront de conseil de gestion au travers de leur OPA. D'une certaine façon

⁴ Attention on ne fait pas ici référence à une « approche programme » (sector wide approach).

le dispositif public permet d'accompagner les premiers pas dans le conseil de gestion, puis les exploitants et leurs OPA peuvent avancer vers des dispositifs privés de type associatif. Dans le cadre de ce programme pilote seuls deux dispositifs privés OPA seront testés : un dispositif porté par une OPA mono-filière (dispositif Colainord) et un dispositif porté par une OPA multi-filières et multi OPA (AUEA, coopératives) (dispositif union des fédérations d'AUEA du Moyen Sebou). A l'avenir d'autres dispositifs privés pourraient également s'avérer pertinents, notamment des centres de gestion ad hoc non directement intégrés dans des OPA.

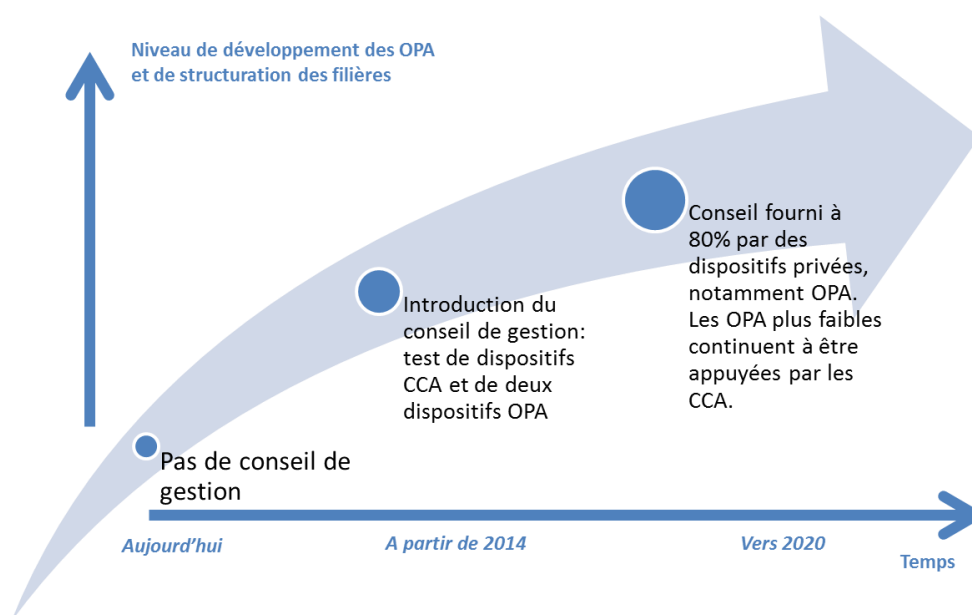


Figure 3: Evolution possible des exploitations agricoles et des OPA de dispositifs de conseil de gestion publics vers des dispositifs de conseil de gestion privés

Le programme tente de trouver le juste niveau d'innovation institutionnelle et technique. A ce stade des centres de gestion ad hoc de type privé⁵ ne sont pas testés afin d'éviter un pas trop important en termes d'innovation institutionnelle. Les dispositifs pilotes sont plutôt rattachés à des organisations existantes afin, dans un premier temps, de démontrer la pertinence technique du conseil de gestion. Rappelons que le conseil de gestion reste méconnu au Maroc. Son introduction constitue donc déjà une innovation technique à maîtriser. Une fois cette pertinence démontrée, il pourrait être temps d'innover d'avantage sur le plan institutionnel en testant des centres de gestion ad hoc. Ceci pourrait être fait dans une seconde phase.

Le programme veillera à promouvoir les partenariats et la concertation entre les acteurs, et ce de différentes façons :

⁵ A l'instar des CER en France gérés par la profession agricole. Cf. pour plus d'informations le rapport de la première mission.

- Déjà en poursuivant la dynamique engagée entre l'ONCA, l'AFD et la CTB. Rappelons que cette étude de faisabilité est cofinancée par l'AFD et la CTB. Cette bonne collaboration entre partenaires techniques et financiers est à souligner.
- Ensuite en impliquant un panel assez large d'acteurs dans certaines instances de pilotage et d'information. Autant que possible on tentera d'avoir un « pilotage participatif » des dispositifs CCA.
- Enfin dans la conduite même des activités de conseil.

En tant que programme pilote on mettra donc en œuvre des démarches de recherche développement ou de recherche action formation. Le programme ne proposera donc pas de recettes toute faites de conseil de gestion. Certes il s'inspirera d'expériences existantes en conseil de gestion, notamment en France, mais il devra ensuite « digérer » ces expériences et façonner ses propres démarches et outils. Il sera donc essentiel de prendre le temps de l'innovation et de la co-construction. La recherche développement pourra tout autant concerner les modèles institutionnels, économiques que techniques du conseil de gestion.

Ce rapport est rédigé dans ce sens : donner une logique et une démarche de travail, donner les grandes orientations en tentant d'être le plus concret possible, mais sans préempter de certains choix qui devront être faits par les acteurs au démarrage du programme. Ce rapport contient donc des propositions incomplètes et imparfaites qui devront être retravaillées de façon participative. Le programme devra donc démarrer par un processus de co-construction des dispositifs de façon participative qui peut être schématisé de la façon suivante. De plus après cette phase initiale de co-construction, les besoins de bénéficiaires évoluant, le contenu du conseil de gestion pourra aussi être amené à évoluer au cours du programme pilote.

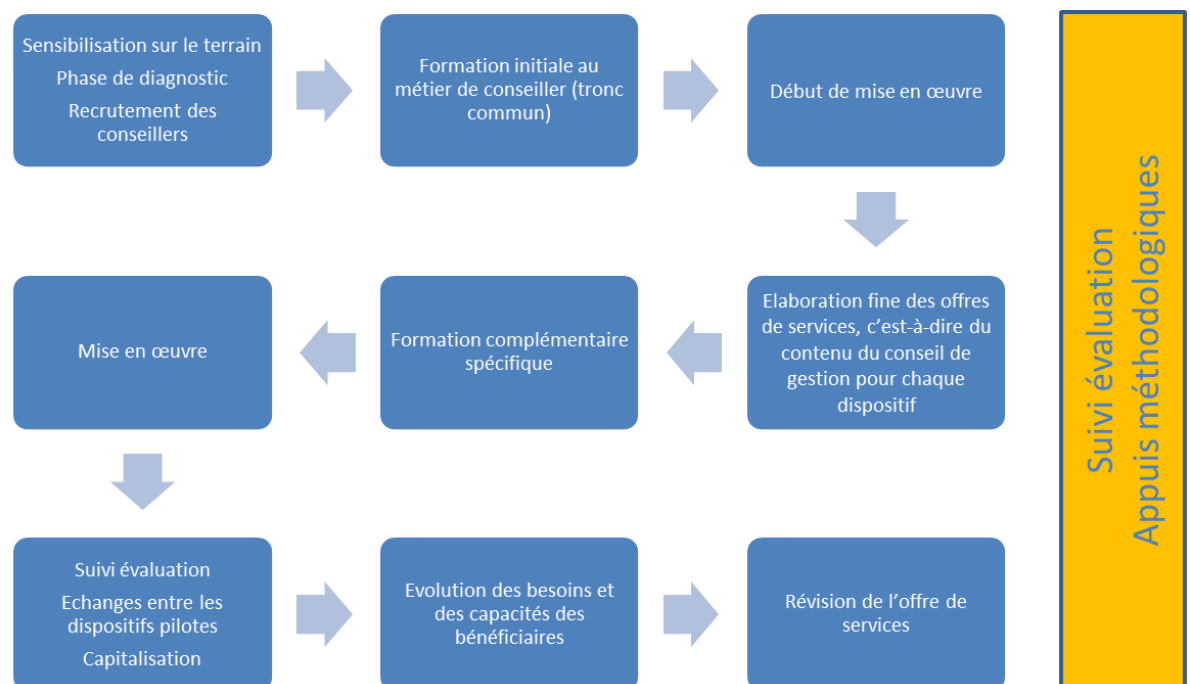


Figure 4: Processus de co-construction d'un dispositif de conseil de gestion

3.3. Eléments principaux de démarches méthodologiques

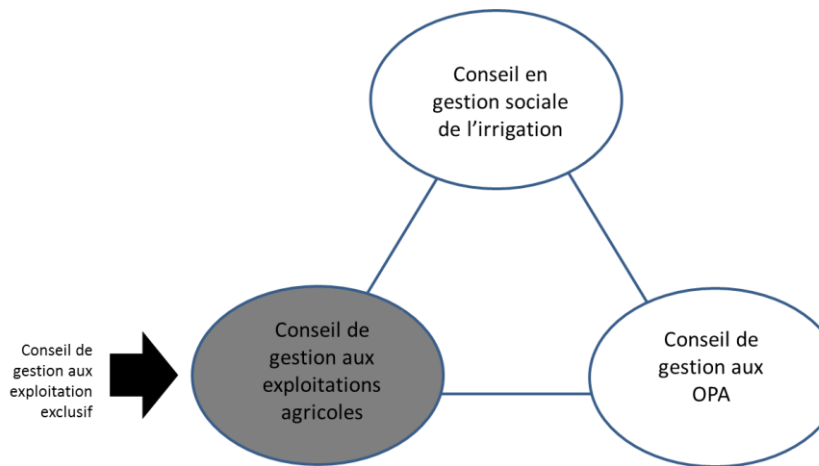
3.3.1. Trouver les bonnes « portes d'entrées » et les cheminements logiques en termes de conseil de gestion

La première mission a identifié des besoins de conseil de gestion différents suivant les contextes : besoins en conseil de gestion à l'exploitation agricole, besoins en conseil de gestion aux OPA, besoins en conseil en gestion sociale de l'irrigation, mixe des deux ou mixe des trois formes.

Bien qu'il y ait un métier commun de conseiller de gestion, ceux-ci n'interviendront pas de la même façon. Les « portes d'entrées » du conseil, puis les cheminements logiques à suivre seront différents. Il sera donc fondamental d'adapter les démarches de conseil de gestion à chaque situation, et de co-construire ces démarches au démarrage du programme.

Les schémas suivants montrent en quoi les « portes d'entrées » puis les cheminements des interventions seront différents.

Attention cependant à ne pas tout figer dans le marbre dès maintenant, ces propositions résultent d'un travail de terrain très rapide devront être confirmées, et pourront être adaptées au démarrage puis en cours d'intervention.

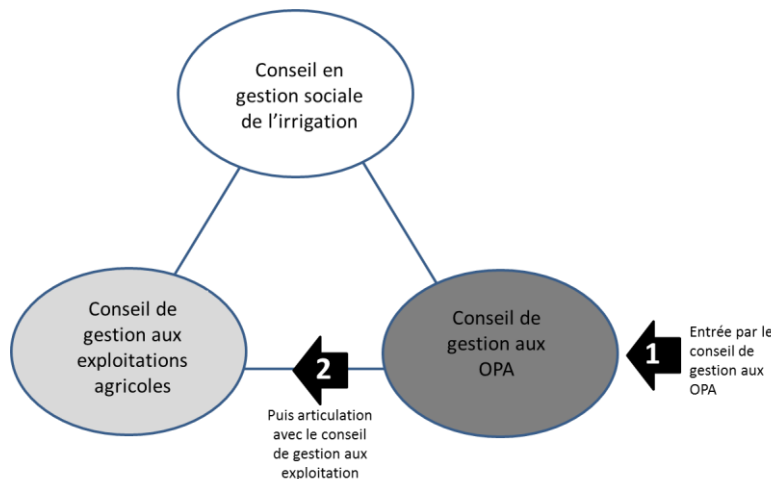


Dispositif pilote Colainord :

Il s'agit à priori du dispositif pilote le plus « simple » puisque le conseil peut se concentrer exclusivement sur le niveau exploitation agricole.

Dans un premier temps il se concentrera sur l'atelier lait où les gains de productivité sont perceptibles à des pas de temps relativement courts, puis s'étendra à l'ensemble de l'exploitation.

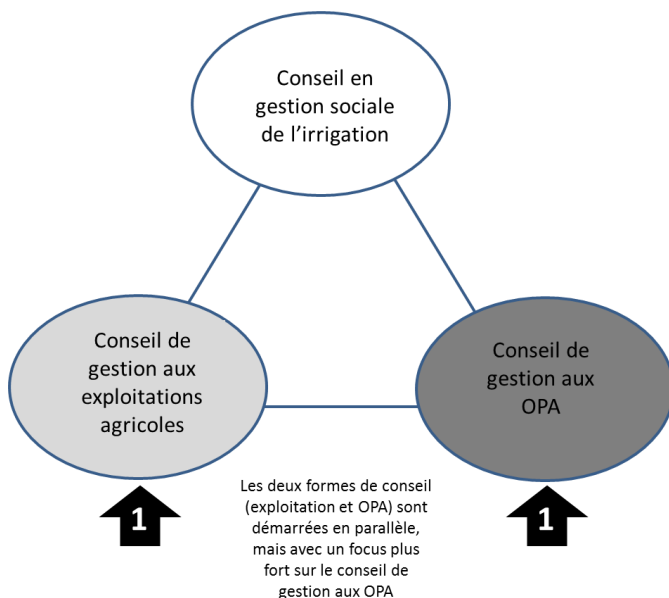
Le conseil de de gestion sera articulé au conseil technique des inséminateurs et contrôleurs laitiers de la Colainord et de l'union.



Dispositif CCA dans PPMV :

La priorité est le conseil de gestion aux OPA. Puis, dans un second temps, quelques exploitations au sein de ces OPA bénéficieront de conseil de gestion à l'exploitation. Les deux formes de conseil de gestion seront alors articulées.

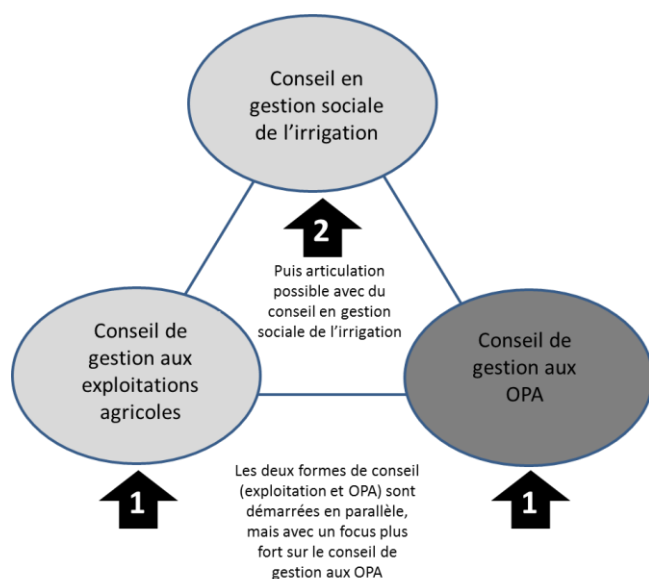
Le conseil de gestion sera articulé au conseil technique déjà fourni par les CCA.



Dispositif CCA dans projet amandier :

La priorité est là aussi, comme pour le dispositif précédent, le conseil de gestion aux OPA. Cependant, dès le démarrage ce conseil peut être combiné avec du conseil de gestion à l'exploitation familiale (exploitants membres des OPA appuyées), et ceci pour deux raisons :

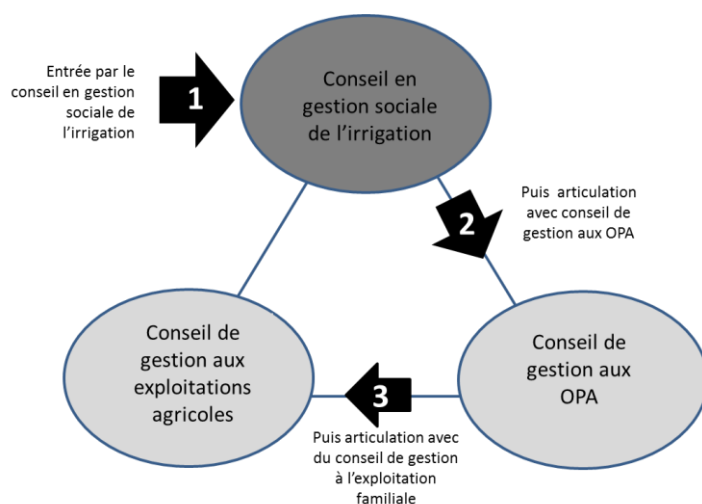
- Une seule filière est concernée dans le cadre du conseil de gestion aux OPA, la filière amandes ;
- Des moyens humains plus importants grâce au financement CTB.



Dispositif CCA dans projet dattier :

La démarche est initialement la même que pour le projet amandier. Puis dans un second temps il faudra alors intervenir aussi en appui aux AUEA par du conseil en gestion sociale de l'irrigation.

Cette articulation des trois formes de conseil sera une plus-value importante de ce dispositif par rapport à l'actuel projet CTB.



Dispositif union des fédérations d'AUEA Moyen Sebou :

L'entrée est radicalement différente des autres dispositifs : il s'agit en priorité de rendre fonctionnelles les AUEA afin d'améliorer les performances du système irrigué et de le pérenniser. La priorité est donc le conseil en gestion sociale de l'irrigation. Ensuite il faut accompagner les autres OPA, elles-mêmes membres de l'UFAUEA. Au final une plus-value importante de ce dispositif sera d'articuler les trois formes de conseil au sein d'une faîtière d'OPA multi-services.

3.3.2. Des principes garant du succès du conseil de gestion : contractualisation, paiement et cycle de prestation de service

Idéalement le conseil de gestion devrait être vu comme un service presté par un centre de gestion le long d'un cycle de services. Ce cycle de service est représenté dans la figure suivante.

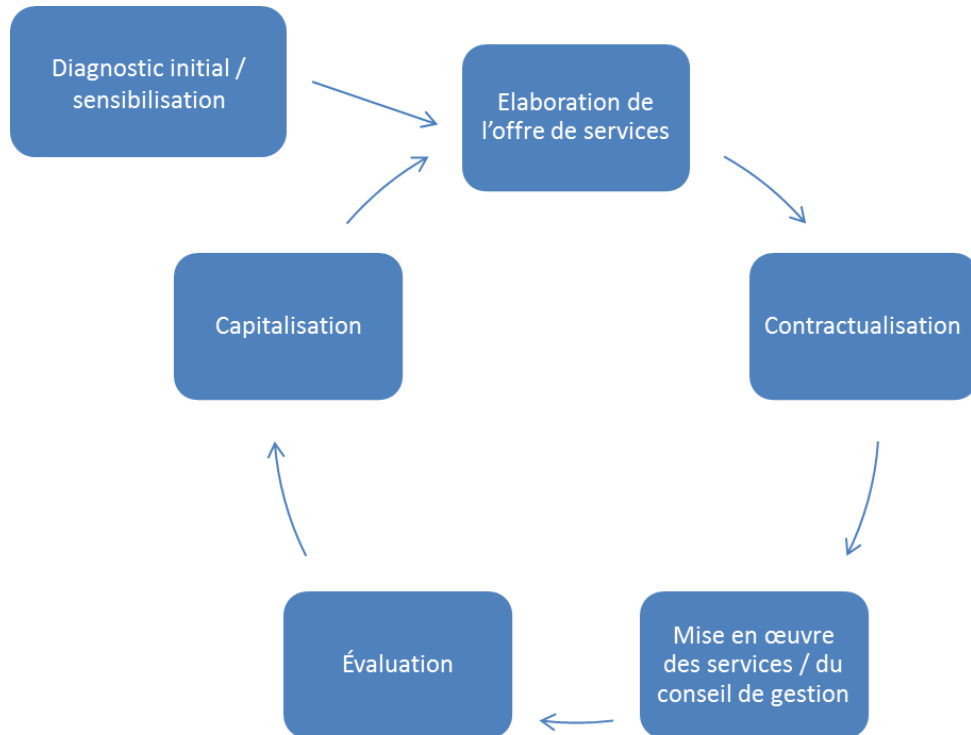


Figure 5: Le cycle de services

Un élément important de ce cycle est la contractualisation entre le prestataire du conseil et le client (ou adhérent). Un contrat de service est un engagement formel (écrit) :

- Entre deux (ou plus) personnes morales ou physiques ;
- Sur une liste de services contractuels, c'est-à-dire d'activités, de produits et résultats en un temps donné ;
- Avec des obligations mutuelles, le contrat pouvant être rompu ;
- Evalué par les deux parties avec des outils d'évaluation spécifiques (évaluation des services et évaluation des contrats, y compris auto-évaluation) ;
- Qui engage une facturation, même si elle est en partie supportée par l'Etat ou la profession agricole ;
- Qui rentre dans un cycle de services ;
- Et qui rentre dans une logique globale de renforcement progressif de capacité par palier.

Ce type de démarche (cycle, contractualisation et paiement) pourra relativement facilement être mis en place dans le cadre des dispositifs pilotes OPA (Colainord et UFAUEA du Moyen Sebou).

Ce sera en revanche plus difficile dans les cas des dispositifs publics via les CCA qui ne disposent plus d'autonomie juridique et financière étant placés sous la tutelle de l'ONCA. Cependant même si un contrat formel avec le CCA et un paiement au CCA ne sont pas formellement possibles, il est revanche possible de travailler dans l'esprit de ces principes :

- « Contractualisation » : un engagement oral informel autour d'un paper board énonçant bien l'ensemble des activités et résultats attendus peut remplacer le contrat écrit ;
- « Cycle de prestation » : un cycle de prestation peut être suivi en altérant certaines étapes. Par exemple il semble difficile d'avoir une évaluation du conseiller par l'OPA ou l'agriculture, cette évaluation étant plutôt du ressort de la hiérarchie administrative.
- « Paiement » : Les OPA bénéficiant des services de conseil de gestion d'un même CCA pourraient mettre en place une association disposant d'un compte bancaire recevant les cotisations annuelles des bénéficiaires du conseil de gestion. Les sommes ainsi mobilisées pourraient servir à financer des voyages d'échanges. A terme cette association pourrait peut-être évoluer vers une structure ad hoc de conseil de gestion.

3.3.3. Les « bénéficiaires » du conseil

Le terme de « bénéficiaire » est utilisé ici de façon assez générique mais il faudrait certainement lui préférer les termes de « client » (d'un prestataire de services), « d'adhérent » (d'une OPA) ou « d'utilisateur » (d'un service public). Ces trois termes traduisent en effet mieux une relation d'obligation mutuelle réciproque que le terme de « bénéficiaire ».

Le processus de sélection de ces « bénéficiaires » sera par ailleurs à la fois ascendant et descendant en général.

a. Critères pour les exploitations agricoles

- L'exploitant doit entrer volontairement dans une démarche de conseil de gestion. Il/elle ne peut être simplement désigné(e) par ses pairs ou par le Technicien comme c'est souvent le cas pour des projets pilotes.
- Il/elle doit s'engager dans la durée. Des effets significatifs sont rarement perceptibles avant plusieurs années.
- Cette démarche volontaire et engagée peut être démontrée par le paiement d'une cotisation annuelle, même symbolique au démarrage, au centre de service.
- Il/elle doit être alphabétisé(e) ou ayant un membre de sa famille (un fils ou une fille) résidant sur l'exploitation et qui soit alphabétisé.
- D'autres qualités sont nécessaires : être collaboratif et transparent (partage de ses résultats avec d'autres).

b. Critère pour les OPA : coopératives, GIE et AEUA

Globalement le même type de critère s'applique pour les OPA. La cotisation annuelle pourrait être fixée à environ 1.000 DH/an (pour renforcer l'engagement de l'OPA).

3.3.4. Reconnaître la diversité des exploitations agricoles et des OPA et adapter les services de conseil à cette diversité

Un effort important de diagnostic a été réalisé lors de la mission de faisabilité notamment afin de bien identifier les besoins différenciés de conseil de gestion. Une typologie de ces besoins a d'ailleurs été élaborée (Cf. rapport 1).

Cependant cette caractérisation reste générique et devra donc être approfondie lors du démarrage du programme. Il sera notamment nécessaire d'élaborer deux typologies pour chaque dispositif pilote :

- Une typologie des exploitations agricoles ;
- Une typologie des organisations professionnelles agricoles.

Les services de conseil devront alors être adaptés à chaque type.

Des exemples de typologie sont donnés dans le rapport annexe.

4. Dispositif pilote 1 : conseil de gestion aux exploitations agricoles par la Colainord

4.1. Contexte du dispositif pilote et besoins de conseil de gestion

4.1.1. La Colainord, entreprise industrielle ayant mis en place une filière lait très intégrée au bénéfice de producteurs diversifiés

La Coopérative Laitière du Nord, Colainord, a été créée en 1971, puis agréée en 1972 et a effectivement débuté ses activités en 1975. La production laitière a depuis significativement augmenté notamment à partir de la mise en place des aménagements hydro agricoles du Loukkos dans les années 1980.

Aujourd'hui elle collecte environ 80 millions de litres de lait par an (82 millions en 2011, 76 millions en 2012) sur deux bassins laitiers, celui de Tétouan et celui du Loukkos. Ce dernier représentant 75 à 80% des approvisionnements.

La Colainord rassemble environ 11.600 producteurs, 64 coopératives, 2 unions et 2 associations, 83 centres de collecte et 30 routes du lait. Parmi ces membres, 10.200 producteurs sont regroupés en coopératives, alors que 1.400 sont adhérents à titre individuel. Les coopérateurs sont essentiellement dans le bassin laitier du Loukkos alors que les individuels sont autour de Tétouan. Les structures d'exploitations sont assez différentes entre les deux bassins laitiers : plus petites au Loukkos et plus grandes à Tétouan.

Les 11.600 producteurs possèdent 33.300 VL, soit un troupeau moyen de 3 VL/exploitation. Mais ce chiffre masque une grande diversité de situations. En première approximation la Colainord retient la typologie suivante de ses adhérents (plutôt valable pour le bassin laitier du Loukkos, à Tétouan les exploitations étant plus grandes).

Principaux types pour le bassin laitier du Loukkos	Estimation sommaire pour les deux bassins laitiers	Cas de la coopérative El Fadia
Petits éleveurs < 3 VL	Majoritaires	> 35% 6% ne livreraient pas de lait et 25% livrerait épisodiquement du fait de troupeaux trop petits
Moyen éleveurs : environ 5-10 VL	Minoritaires, mais seraient de l'ordre de 3 à 4.000 éleveurs	Approximativement 40%
Gros éleveurs : > 15 VL	Ultra minoritaires	Seulement 6 - 7 éleveurs auraient plus de 30 VL

Tableau 2: typologie très simplifiée des élevages laitiers membres de Colainord

Globalement les exploitations sont peu spécialisées. La Colainord estime cependant que 3 VL est le minimum pour commencer à parler d'un atelier lait. En dessous la livraison de lait reste très épisodique. La Colainord estime par ailleurs que des gains importants de productivité restent possibles pour passer d'une moyenne de 3.000 l/VL/an à 4.000 l/VL/an.

Par ailleurs ces gains de productivités sont perçus comme un impératif face au contexte international difficile des filières lait et le nombre important d'éleveurs contraint d'arrêter le lait et de diversifier leurs productions vers des spéculations plus rémunératrices.

La Colainord est à la fois une coopérative laitière regroupant des producteurs et assurant des services à l'amont, ainsi qu'une entreprise industrielle assurant la transformation et commercialisation de nombreux produits laitiers (lait, yaourts, beurre...). Elle emploie actuellement 530 salariés.

Les principaux services fournis sont :

A l'amont de la production	A l'aval de la production
<ul style="list-style-type: none"> • Insémination artificielle : 7 inséminateurs employés par la Colainord (et 17 employés par les Unions). • Fabrication d'aliments du bétail. • Contrôle laitier : démarrage en 2013 avec 5 contrôleurs dans le cadre d'une convention avec l'interprofession Fenopro qui suivront 71 exploitations « unités pépinières » pour démarrer, puis 150 l'année suivante. Chaque contrôleur laitier suivra 15 à 20 exploitations (plutôt moyennes à grosses). • Conseil technique à la marge, mais la Colainord ne dispose pas de conseillers techniques. Il n'existe en fait pas de véritable conseil technique aux éleveurs depuis le retrait de l'Etat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte du lait auprès de 83 centres de collecte et sur 30 routes du lait. • Contrôle qualité du lait au centre de collecte et à l'usine. • Transformation. • Commercialisation.

Tableau 3: Principaux services fournis par la Colainord

4.1.2. Les unions : « maillon fort » du système et de proximité des éleveurs

Après la création de la Colainord en 1971, une dynamique de structuration de la base au sommet s'est produite permettant la création de coopératives de base, puis d'unions. Suite à diverses scissions (classiques dans des OPA), la Colainord compte aujourd'hui 64 coopératives de base, 2 unions et 2 associations.

Sur la base de l'exemple de l'Union rencontrée (Union des coopératives de développement agricole) les services fournis sont listés dans le tableau suivant.

Services à l'amont	Services à l'aval	Services transversaux
<ul style="list-style-type: none"> • Insémination artificielle : 7 inséminateurs. • Organisation de l'approvisionnement en aliment du bétail. • CUMA (ensileuse, tracteurs, semoir, remorque) mais qui concerne un petit nombre d'éleveurs. • Achat d'équipements groupés. • Contrôle laitier (en démarrage). 	<ul style="list-style-type: none"> • Les centres de collectes sont gérés par les coopératives 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédit aux membres. • Formations en gestion des coopératives via Odeco, sur les techniques avec l'ANEB. • Organisation de voyages d'études. • Gestion de conflits. • Appui comptable aux coopératives de base.

Tableau 4: Principaux services fournis par une union

A bien y regarder la dimension entreprise industrielle semble prépondérante au niveau de la Colainord, alors que les Unions et Coopératives sont beaucoup plus proches de logiques coopératives et de la production et des membres.

Par ailleurs le niveau Union semble le « maillon fort » du dispositif : rendant de nombreux services aux membres, disposant de ressources propres significatives (7 ct/l de lait lui sont reversés).

L'union rencontrée produirait annuellement 36 millions de litres de lait, soit 45% de la production total de la Colainord, pour 4.200 éleveurs regroupés 23 coopératives. Elle est propriétaire de ses bureaux qu'elle a autofinancés et dispose des salariés suivants : 7 inséminateurs, 3 chauffeurs, 1 magasinier, 1 comptable, 1 secrétaire.

4.1.3. Des besoins évidents de conseil de gestion à l'exploitation pour faire face aux enjeux de rentabilité des ateliers lait

Le contexte des élevages laitiers est actuellement difficile et il existe de nombreuses cessations laitières et reconversions. La Colainord souligne que depuis 2008, avec l'augmentation du prix des aliments du bétail, la rentabilité diminue et de nombreux adhérents se découragent. Le Coopérative El Fadia estime à 13% le nombre d'éleveurs ayant abandonné le lait récemment.

Les éleveurs se posent ainsi de nombreuses questions de gestion de leur exploitation :

- Faut-il acheter ou produire du fourrage et des aliments concentrés ? Ne faudrait-il pas mieux faire du maraichage ou de l'arachide et acheter de l'ensilage ?
- Comment optimiser son système de production suivant la main d'œuvre familiale disponible ? Un éleveur employant des salariés indiquait : « *si je continue comme cela je*

travaille pour mes salariés, mais pas pour moi. Eux gagnent leurs salaires, mais moi je ne gagne rien ». Un autre soulignait que *« les éleveurs qui s'en sortent sont ceux qui ont des enfants qui travaillent sur l'exploitation ».*

- Comment ajuster l'alimentation qui représente 70% du coût de production?
- Quelles évolutions possibles de l'atelier lait au sein de l'exploitation? Comment mieux valoriser les « sous-produits » (vache réforme, veau, ...) ? *« Je livre 2t de lait par quinzaine ce qui me rapporte 7.000 DH. Pendant ce temps j'ai dépensé 8.000 DH en aliment ! On gagne grâce à la vente du veau et pas grâce à la vente du lait ».*
- Comment franchir les sauts techniques? Comment intensifier une production bovin-lait ?

Toutes ces questions posées montrent bien que les producteurs s'interrogent quant à la gestion et le devenir de leurs exploitations. Pourtant peu font véritablement de calculs : *« je sais que c'est difficile. Si je fais les calculs je mettrai les clés sous la porte ».* En expliquant ce qu'est le conseil de gestion les producteurs semblent alors très intéressés, surtout par les démarches de groupes permettant de comparer les situations des uns et des autres. Cela montre bien la pertinence du conseil de gestion à l'exploitation qui devrait leur permettre d'optimiser leur atelier lait, puis leur exploitation agricole.

Le conseil de gestion à l'exploitation devrait aussi permettre de dépasser les limites du conseil technique habituel et les incompréhensions entre éleveurs et techniciens. Alors qu'un technicien se plaignait *« des mentalités des producteurs qui ont recours à l'insémination artificielle puis vendent leur veau plutôt qu'améliorer leur troupeau »*, ces mêmes producteurs soulignent que leur atelier laitier est rentable grâce à la vente du veau et non du lait. On voit bien là l'incompréhension qu'il peut y avoir entre les deux et que le conseil de gestion peut permettre à l'éleveur et au technicien de rentrer dans un dialogue argumenté pour améliorer les revenus des producteurs.

Par ailleurs le conseil de gestion est d'autant plus pertinent que la Colainord s'investi dans le contrôle laitier au niveau individuel.

Il y a donc bien un besoin de conseil de gestion à l'exploitation pour dépasser les limites du conseil technique, pour dépasser le constat de non/faible rentabilité du lait et pour fournir des méthodes.

4.2. Logique d'intervention d'un dispositif pilote à la Colainord

Il s'agit à priori du dispositif pilote le plus « simple » puisque le conseil peut se concentrer exclusivement sur le niveau exploitation agricole.

Dans un premier temps il se concentrera sur l'atelier lait, puis s'étendra à l'ensemble de l'exploitation.

Le conseil de de gestion sera articulé au conseil technique des inséminateurs et contrôleurs laitiers de la Colainord et de l'union.

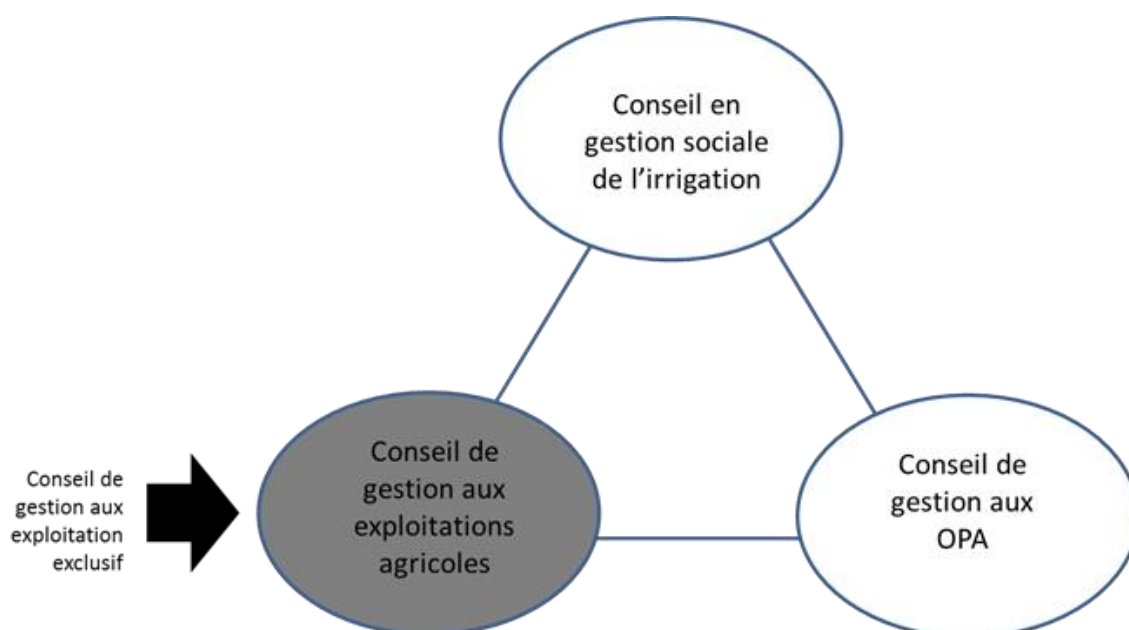


Tableau 5: Forme de conseil de gestion prioritaire dans ce projet pilote

4.2.1. Objectifs du dispositif pilote

Objectif spécifique par rapport aux enjeux agricoles :

- Dans un premier temps, améliorer la performance économique des ateliers laits. Il ne s'agit donc pas seulement d'améliorer la performance technique des ateliers comme c'est actuellement fait par l'insémination, le contrôle laitier ou l'alimentation, mais de s'assurer que ces améliorations techniques fassent sens sur le plan économique pour le producteur. En production laitière le niveau de technicité est pourtant bel et bien un facteur essentiel de performance économique. Le conseil de gestion devrait donc permettre aux éleveurs de faire les sauts de technicité pertinents sur le plan économique.
- Dans un second temps, améliorer la performance économique des exploitations agricoles dans leur ensemble (atelier lait + autres ateliers). Cela pourra notamment signifier accompagner des logiques de diversification des producteurs.

Objectif spécifique par rapport aux enjeux de conseil de gestion : Tester un dispositif de conseil à l'exploitation agricole dans une filière assez intensive, structurée, porté par une OPA.

- D'une part ce dispositif pilote devrait permettre de montrer de façon assez rapide la pertinence du conseil de gestion à l'exploitation agricole. En effet un atelier lait doit permettre de visualiser les résultats, effets et impacts du conseil de gestion assez rapidement. Parmi les différents dispositifs pilotes proposés, celui-ci est le seul avec une entrée conseil de gestion à l'exploitation agricole pure, les autres ayant soit une entrée conseil de gestion aux OPA, soit une entrée mixte.
- D'autre part ce dispositif doit permettre de tester l'intérêt qu'un dispositif de conseil soit porté par une filière, et par l'OPA dans cette filière. Cela présente un intérêt particulier en termes de financement du dispositif de conseil par la filière à terme.

4.2.2. Bénéficiaires du conseil de gestion : les exploitations de 3-5 VL en priorité

Les bénéficiaires prioritaires seraient les exploitations de 3 à 5 VL. Il s'agit là de petites/moyennes exploitations mais qui disposent d'un atelier lait suffisant pour livrer de façon plus régulière leur production à la coopérative.

En plus quelques plus petites exploitations, et quelques plus grosses pourraient faire partie de l'échantillon. On veillera aussi dans l'échantillon à disposer d'exploitations en croissance et d'exploitations en décroissance pour l'atelier lait. On veillera aussi à ce que les plus grosses exploitations soient suivies dans le cadre du contrôle laitier afin de faciliter l'articulation entre ces deux activités.

Les OPA elles-mêmes (coopératives de base ou unions) ne sont pas bénéficiaires. C'est-à-dire que ce pilote ne comprend pas de conseil de gestion aux OPA.

Le Président souligne qu'il faudra « *bien faire le choix des éleveurs pour assurer la visibilité du dispositif et pour tirer les éleveurs vers le haut* ».

Il est recommandé en début d'intervention d'élaborer une typologie précise des adhérents de la Colainord afin de mieux cibler les bénéficiaires. La Colainord (ainsi que les unions et coopératives) disposent de données sur l'ensemble des membres (nombre de VL, production annuelle, alimentation...) qui pourront être exploitées pour élaborer cette typologie.

4.2.3. Représentativité du dispositif pilote et possibilités d'extension ultérieure

Le cas de la Colainord est représentatif du type de situation de agricole 3B (Cf. typologie simplifiée des besoins de conseil de gestion du premier rapport) : Petites exploitations agricoles sur filières bien structurées, productions assez intensives voire très intensives, existence de « pôle de développement », présence variable de prestataires privés. Les services agricoles (approvisionnement, commercialisation, crédit, conseil technique) sont accessibles via une OPA dans une filière intégrée. Le conseil technique fourni par les OPA atteint pourtant ses limites (certains messages ne passent pas) car il ne parvient pas à prendre en compte la diversité des stratégies des agriculteurs. Bien que la structuration professionnelle soit certaine, les niveaux de base sont parfois encore un peu faibles.

Si le test est positif ce modèle de dispositif pourra donc être étendu :

- Dans le court terme à d'autres contextes similaires déjà existants: filières bien structurées, OPA solides. On pourrait imaginer qu'un tel dispositif soit répliqué dans des structures telles-que la Colemo, la Coma, la Copag, la SARL Kantari Agrumes... sachant que dans les cas de la colainord, de la Copag et du Groupe Kantari on est en présence de modèle d'agrégation qui offre des opportunités certaines de contractualisation du conseil pouvant être envisagées dans les futures cahiers de charges.
- Dans le moyen à long terme, un tel dispositif préfigure aussi une évolution possible du conseil de gestion. Les OPA actuellement peu structurées sur des « petites filières » et bénéficiant de conseil de gestion aux OPA via les dispositifs publics de CCA pourraient à terme, c'est-à-dire une fois qu'elles auront atteint un niveau de développement suffisant, passer d'un conseil public OPA à un conseil privé à l'exploitation familiale porté par une faitière d'OPA. Passer ainsi d'un conseil public à un conseil privé OPA est bien en phase

avec la stratégie nationale de conseil agricole. Ce pilote prépare donc un modèle dont la pertinence sera amenée à s'accroître à l'avenir.

4.3. Dispositif de conseil

Exemple concret de démarche et des apports du conseil de gestion dans ce contexte

Problème posé au conseiller de gestion : La production moyenne annuelle du troupeau de M. X s'élève à 2 000 litres de lait / vache laitière. Cette production est jugée faible au regard des performances de la région. L'exploitant et la Colainord souhaitent obtenir une production supplémentaire de 500 litres de lait / vache laitière, mais comment ? Quels coûts pour quels gains ? A quelles conditions ?

Que pourrait faire le conseiller, quelles pistes de solutions à étudier : Pour diverses raisons, le potentiel d'un troupeau n'est pas toujours utilisé au maximum (recherche d'économies sur l'alimentation, refus de « pousser » les vaches pour des raisons de santé des animaux, manque de connaissances sur le potentiel, ...).

Dans certains cas, il peut être intéressant de rechercher une augmentation de la production par vache et, dans d'autres cas, d'autres stratégies sont à privilégier : valorisation des « sous-produits » de l'élevage comme l'engraissement des vaches de réforme, de taurillons, de veaux, etc. Cela passe par un diagnostic et une connaissance technico-économique des différents systèmes d'ateliers bovin-lait, de leurs dynamiques, de la manière dont ils s'insèrent dans les systèmes de production qui les « portent ». Ce diagnostic et travail pourrait porter sur :

1) La connaissance du potentiel du troupeau :

Nature du troupeau (âges, race, homogénéité génétique, mode de conduite, ...). Elle n'est précise qu'en cas de contrôle laitier : index lait, observation de la courbe de production (pic de production) et du niveau de production au vêlage des génisses. A défaut : l'appréciation personnelle de l'éleveur, ses critères de mesures utilisés, comparaison avec d'autres éleveurs avec des troupeaux comparables.

2) Les moyens d'augmenter la production :

Il faut analyser le système fourrager, alimentaire et le niveau de chargement. La courbe de production du contrôle laitier donnera des indications sur les périodes où la production chute. Pistes, à court-moyen terme :

- Amélioration de la qualité du fourrage de base (maïs, herbe ensilée, sous-produits...) ;
- Eviter les sous-alimentations à certaines périodes ;
- Revoir la distribution de concentrés ;
- Remise à plat complète de la ration de base (changement de système fourrager et alimentaire) ;
- Améliorer les autres facteurs (environnement : stabulation, ... ; aspects sanitaires ; comportement de l'éleveur par rapport à ses animaux...).

- A moyen-long terme : travailler sur l'amélioration génétique.
- 3) Proposition et évaluation d'un ou deux scénarios adaptés d'évolution dans la conduite du troupeau.
 - En voir les aspects techniques (ration distribution, conduite du troupeau, ...).
 - Les investissements éventuels à prévoir et possibilités/ capacités de financements.
 - Les impacts sur le troupeau : comment celui-ci va évoluer avant/après.
 - Les incidences économiques avec l'utilisation du budget partiel par exemple : produits en plus et charges en moins / produits en moins et charges en plus.
 - Les conséquences sur la trésorerie de l'exploitation (faire éventuellement un budget prévisionnel de trésorerie)
 - Discussion sur les aspects non chiffrables ou difficilement chiffrables (temps de travail et incidences sur les autres productions, santé des animaux et incidences sur la fertilité, coût de la génétique, qualité du lait, risques en cas de chute de production,...).
 - 4) Avantages, inconvénients, conséquences, risques, et conclusions / synthèse sur les scénarios d'augmentation de la production laitière / vache.
 Le conseiller pourra aussi apprécier avec l'éleveur l'opportunité d'autres changements pour sécuriser l'atelier lait : valorisation des vaches de réformes, des taurillons, des veaux...
 - 5) Accompagnement à la prise de décisions et à la mise en œuvre des actions : réalisation et suivi d'un plan d'actions, mise en place d'outils de collecte spécifiques des informations techniques économiques et financières liées aux changements, réaliser une évaluations chiffrée (mesure de l'impact) grâce à ces éléments recueillis, ...

4.3.1. Montage institutionnel du dispositif pilote de conseil

Dans un premier temps il est envisagé que Colainord assure la maîtrise d'ouvrage du dispositif, une union en assurant la maîtrise d'œuvre sur le terrain. Attention le dispositif devra se limiter à une seule union.

4.3.2. Contenu technique, démarches, méthodes et outils

Une union sera donc responsable de la mise en œuvre du dispositif.

Elle recrutera directement 3 conseillers dont 1 référent. Le conseiller référent assurant un rôle de coordination de l'équipe de conseillers et d'appui aux deux autres sera de niveau ingénieur agronome ou équivalent. Les deux autres conseillers pourront être de niveau technicien en agriculture.

La première année chaque conseiller suivra 5 groupes de 10 producteurs. Les 10 producteurs d'un groupe devront appartenir à la même coopérative. Ainsi dès la première année environ 150 producteurs seront suivis⁶. Les années suivantes le nombre d'agriculteurs dans le portefeuille des conseillers pourra augmenter.

⁶ Pour rappel l'union rencontrée dispose de 4.200 membres. En année 1, 150 producteurs seront suivis sur les 4.200, ce nombre pouvant augmenter ensuite.

L'année 1, les conseillers se limiteront à travailler sur l'atelier lait. NB : l'atelier lait comprend également les activités de production de fourrage, d'ensilage et la vente des veaux. A partir de l'année 2 ou 3 ils pourront étendre à l'ensemble de l'exploitation agricole pour mieux positionner l'atelier lait au sein de l'exploitation et pour accompagner les logiques de diversification (qui doivent aussi permettre de pérenniser la production laitière).

Certaines activités (analyse et restitution collective) des conseillers de gestion seront menées en binôme avec le contrôleur laitier et les inséminateurs si possible. D'autres (atelier de capitalisation) impliqueront plus largement la Colainord, les unions et les coopératives. Cf. le schéma ci-dessous.

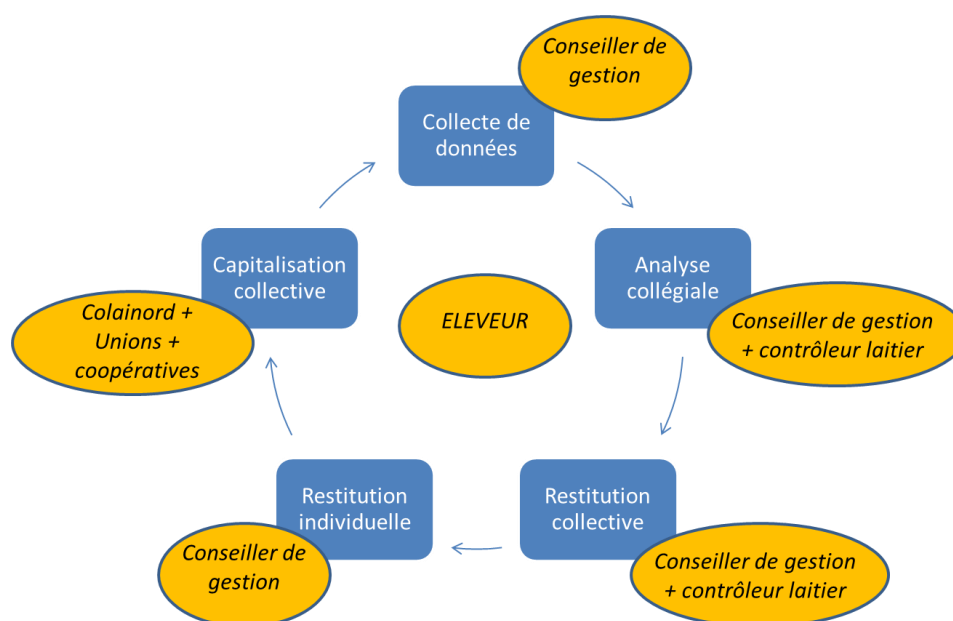


Figure 6: Intervention de différents acteurs le long du cycle du conseil

Les conseillers devront veiller à valoriser les informations existantes déjà collectées par la Colainord, les unions ou les coopératives telles que la production de chaque agriculteur, le nombre de VL, l'aliment du bétail acheté... Ces informations auront deux utilités :

- Croiser les informations individuelles avec celles collectées par les conseillers de gestion ;
- Situer l'échantillon de 150 producteurs en conseil de gestion par rapport à l'ensemble des producteurs.

Il est essentiel que les agriculteurs perçoivent très rapidement les bénéfices du conseil de gestion. Ainsi on évitera de collecter pendant une année entière des données pour ne les restituer qu'à la fin de l'année. Au contraire les conseillers devront tenter d'identifier des sous-cycles au sein du cycle annuel afin de commencer à des analyses intermédiaires qui seront consolidées en fin d'année. On peut imaginer que des analyses et restitutions intermédiaires aient par exemple lieu sur la production fourragère, puis sur la période de haute lactation, puis sur la période de basse lactation. Les informations de ces trois sous-cycles étant ensuite consolidées en fin d'année.

L'expérience montre que plusieurs principes sont essentiels au succès du conseil de gestion. Alors que ces principes semblent plus difficiles à mettre en place dans le cadre de dispositifs

pilotes publics, rien ne s'oppose à ce qu'ils soient mis en œuvre dès le démarrage dans le cadre d'un dispositif porté par une OPA. Ils ont d'ailleurs été discutés avec l'union durant la mission de faisabilité.

Principes	Possibilité d'application dans le cadre de ce pilote
Les agriculteurs doivent entrer dans la démarche de façon volontaire	<p>La Colainord / l'union devront procéder à une phase d'information et de sensibilisation sur le conseil de gestion. Cela permettra aux agriculteurs de se porter volontaire.</p> <p>En parallèle la Colainord / l'union devront clarifier les critères de choix des agriculteurs sur la base d'une typologie de leurs membres.</p> <p>Le processus de sélection sera donc à la fois ascendant et descendant.</p>
Les agriculteurs doivent contribuer, même partiellement ou symboliquement au démarrage, au coût du conseil	<p>Actuellement le niveau le plus à même de contribuer financièrement au coût du service est le niveau Union. Cependant une contribution marginale sous forme d'une cotisation annuelle peut être demandée aux exploitants et aux coopératives.</p> <p>De façon provisoire il semble possible d'exiger les contributions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agriculteur : 30 DH/VL/an (à titre de comparaison le contrôle laitier qui s'adresse aux plus grosses exploitations est facturé 30 DH/VL/mois) • Coopérative : 1.000 DH/an • Union : minimum de 50.000 DH/an (voir plus) <p>Au total en année un cela pourrait correspondre à environ 100.000 DH, soit de 12 à 21% du coût du service (voir calculs plus loin).</p>
Le conseil de gestion doit se faire selon un cycle de service reposant sur la contractualisation	Un contrat simple entre l'agriculteur et l'union semble possible.

Tableau 6: Application de quelques principes de services au dispositif pilote Colainord

4.4. Ingénierie du dispositif pilote

Lors de l'étude de faisabilité (mission 1 et mission 2), le Président de la Colainord et les cadres techniques ont marqué leur intérêt de principe à tester un tel dispositif pilote. Cet intérêt a été réaffirmé lors de la restitution de la mission 2. Cependant des éléments de détail devront encore être discutés et décidés au démarrage du projet pilote.

4.4.1. Instances de pilotage et de suivi du projet pilote

Le dispositif pilote fonctionnera de façon autonome, comme un projet, dans le cadre d'une convention avec l'ONCA auquel il devra rendre compte.

Pilotage stratégique : Colainord assurera la maîtrise d'ouvrage du dispositif. Un comité de pilotage de 6 membres réunira la Colainord (1 élu, 1 cadre), l'Union (1 élu, le conseiller référent), ONCA (1 représentant régional), l'assistant technique de la composante transversale du projet. Ce comité se réunira deux fois par an.

Pilotage opérationnel : l'Union assurera la maîtrise d'œuvre au quotidien. Elle mettra en place un comité technique de 7 membres réunissant la Colainord (1 cadre), l'Union / les coopératives (3 élus), les 3 conseillers de gestion. L'assistance technique de la composante transversale pourra participer à certaines de ces réunions. Ce comité se réunira 4 fois par an.

Par ailleurs chaque année la Colainord organisera des événements d'information :

- Une réunion d'information à destination des parties prenantes au niveau régional : DRA, Crédit Agricole, ORMVA (équipe de l'ex centre de gestion), Chambre d'agriculture, etc. Cette instance n'est pas décisionnelle mais ses débats pourront nourrir les décisions du comité de pilotage. Idéalement elle devrait se tenir en marge du comité de pilotage (la veille par exemple).
- Une réunion d'information à destination des paysans de la zone.

Instances de pilotage (décisionnelles)			Information
Pilotage stratégique	Maîtrise d'ouvrage de la Colainord	Appui / suivi par le comité de pilotage (2 fois / an)	Réunion annuelle d'information auprès des parties prenantes régionales (1 fois / an)
Pilotage opérationnel	Maîtrise d'œuvre Union	Appui/ suivi par le comité technique (4 fois / an)	Réunion annuelle d'information auprès des paysans (1 fois / an)

Tableau 7: Gouvernance du dispositif pilote Colainord

4.4.2. Budget indicatif sur 3 ans

	Cout unitaire	Nombre	Mois	Budget annuel	Budget sur 3 ans	Budget sur 3 ans	Notes	%
	DH			DH	DH	€		
Fonctionnement								
Salaire conseiller référent	12 000	1	12	144 000	432 000	39 273	1	17%
Salaire conseillers	8 000	2	12	192 000	576 000	52 364	2	22%
Fourniture				20 000	60 000	5 455		2%
Fonctionnement véhicule: carburant	2 000		12	72 000	216 000	19 636	3	8%
Fonctionnement véhicule: autres	1 000		12	36 000	108 000	9 818		4%
Frais de communication	1 000		12	12 000	36 000	3 273		1%
Documents de gestion	500	150		75 000	225 000	20 455	4	9%
Comités et réunions d'information				40 000	120 000	10 909		5%
Appuis OPA organisation de réunions				30 000	90 000	8 182		3%
Divers 10%				59 100	177 300	16 118		7%
Total fonctionnement				680 100	2 040 300	185 482		79%
Investissements								
Véhicules	150 000	3			450 000	40 909	5	17%
Ordinateur	6 000	3			18 000	1 636		1%
Equipement de bureau	5 000	3			15 000	1 364		1%
Matriel didactique	10 000				10 000	909		0%
Divers 10%					46 800	4 255		2%
Total investissement					539 800	49 073		21%
TOTAL					2 580 100	234 555		100%

Tableau 8: Budget du projet pilote Colainord

Notes :

1. Conseiller référent est de niveau ingénieur agronome
2. Conseillers sont de niveau technicien agricole
3. 2000 km/mois/véhicule, 10l/100km, 10DH/l
4. Impressions
5. Véhicules 2x4 type Kangoo

On peut estimer que la contribution de l'OPA (union, coopérative et agriculteurs) au coût du service sera de 11 à 20% dès l'année 1. Cf. le tableau ci-dessous. Ce pourcentage pouvant augmenter ultérieurement. Cela donne de bonnes perspectives de prise en charge des coûts du service par la filière.

Possibilité d'auto-financement	Nombre	Coût unitaire	Hypothèse basse	Hypothèse haute	Observations
Paysans bénéficiaires du conseil	150 paysans	30DH/VL	13 500	22 500	150 paysans ayant entre 3 et 5 VL,
Coopératives	15 coop	1 000	15 000	15 000	15 groupes appartenant à 15
Union			48 000	96 000	Dans l'hypothèse haute l'union prend à sa charge un conseiller dès
Total			76 500	133 500	
% du budget annuel de fonctionnement			11%	20%	

Tableau 9: Estimation de la contribution de la profession en année 1 du projet

NB : Ce pourcentage ne tient pas compte de la mise à disposition des bureaux de l'union pour les conseillers. Ce pourcentage est calculé sur les coûts de fonctionnement, hors coûts d'investissement.

4.4.3. Une question clé à résoudre : la contractualisation entre la Colainord et l'ONCA pour la mise en œuvre du pilote

Bien que la Colainord se soit montrée intéressée par la mise en œuvre de ce projet pilote elle ne sera pas en mesure d'en assumer le coût immédiatement sur ces propres ressources. Tout au mieux en année 1 un autofinancement à hauteur de 12-21% est envisageable grâce aux contributions des agriculteurs, des coopératives et de l'union.

Dès lors, quelles sont les autres possibilités de financement :

- L'idée d'un avenant avec rallonge budgétaire au contrat d'agrégation ne semble pas réaliste. En effet, ce contrat discuté pour la première fois en 2011 n'a été signé qu'en 2013 mais les fonds ne sont toujours pas déboursés. Le dispositif semble lourd sur le plan administratif et « *les gens se fatiguent déjà* ». Un avenant ne permettrait pas un démarrage rapide.
- Dans la mesure où le test de dispositifs de conseil privé / OPA rentre dans la stratégie nationale de conseil agricole il faut donc envisager une subvention dégressive de l'Etat. Cette subvention pourra être prise sur le budget du PAPMV. Reste cependant à trouver les modalités de contractualisation entre la Colainord et l'Etat (on suppose l'ONCA) et de financement. Une circulaire de 2003 a déjà été utilisée dans d'autres occasions pour permettre de tels transferts de fonds vers des OPA.

4.5. Analyse

Parmi les différents dispositifs pilotes proposés, le conseil de gestion porté par la Colainord semble le dispositif le plus « facile » à mettre en place, hormis la question de la contractualisation :

4.5.1. Carré de la viabilité (analyse ex-ante)

Viabilité juridique et institutionnelle	+	Le conseil de gestion sera porté par l'union et aucune difficulté d'ordre juridique n'est anticipée. Les conseillers seront recrutés par l'union au même titre que ses autres salariés et viennent donc s'intégrer dans la structure. Des contrats de prestations peuvent facilement être signés annuellement entre l'union et les éleveurs.
	-	La difficulté réside plutôt dans la possibilité de contractualiser entre la Colainord et l'Etat pour la mise en place du pilote.
Viabilité technique	+	Les résultats et effets du conseil de gestion seront rapidement perceptibles sur l'atelier lait. Le conseil de gestion devrait bien s'articuler avec le contrôle laitier et les autres appuis techniques (insémination). Les échanges paysans-paysans organisés par une OPA sont facilités (facilité des travaux de groupes pour les restitutions collectives).

	-	Difficile d'anticiper quels effets le conseil de gestion pourrait avoir sur les logiques de diversification des exploitations agricoles avec abandon possible de l'atelier lait pour certaines exploitations en décroissance de l'atelier lait.
Viabilité économique et financière	+	Dès le début les « bénéficiaires » (union, coopérative, éleveurs) devraient pouvoir contribuer de 12 à 21% au coût du service. Cela donne de bonnes perspectives pour la suite.
	-	La difficulté réside plutôt dans la possibilité de contractualiser entre la Colainord et l'Etat pour la mise en place du pilote.
Viabilité sociale	+	RAS
	-	Le conseil de gestion pourrait accentuer la différenciation entre petits et moyens producteurs. Par ailleurs il pourrait y avoir dans certains cas divergence d'intérêts entre les éleveurs et la Colainord, notamment dans les cas où une reconversion agricole est nécessaire.

Tableau 10: Carré de la viabilité du dispositif Colainord

4.5.2. Risques possibles

Dans le cadre d'un tel projet pilote il faudra faire attention aux stratégies de saupoudrage. Afin d'atteindre une masse critique et une bonne dynamique de travail entre les conseillers on évitera les saupoudrages suivants : positionner 2 conseillers au Loukkos et 1 à Tétouan, positionner un seul conseiller par union afin de couvrir plusieurs unions / associations, sélectionner un agriculteur par douar.

Au contraire, l'étude de faisabilité recommande de se concentrer sur un seul bassin laitier (celui du Loukkos collectant 75-80% de la production) et sur une seule union. Les groupes d'agriculteurs sont alors constitués par coopérative en évitant un trop grand éparpillement afin de faciliter les travaux de groupes et les échanges de paysans à paysans.

4.5.3. Préconditions et éléments facilitateurs

L'AFD et l'ONCA devront trouver les mécanismes contractuels et de financement pour permettre de confier la maîtrise d'ouvrage de ce pilote à la Colainord.

La Colainord devra s'engager à concentrer le dispositif sur le bassin laitier du Loukkos et dans une seule union.

4.5.4. Autres éléments

La plaine du Loukkos est la zone où a été mis en place un centre de gestion dans les années 90-2000 par l'ORMVA. Ce centre n'est plus fonctionnel aujourd'hui, mais l'ORMVA a la volonté de le relancer. Il s'agit de la seule véritable expérience de conseil de gestion agricole au Maroc. Il semble donc évident que des liens doivent être faits entre cette expérience passée et le dispositif pilote de la Colainord :

- D'une part l'expérience du l'ex-centre de gestion du Loukkos devrait être capitalisée. Cette capitalisation devrait être facilitée par la composante transversale du programme. La capitalisation devrait couvrir l'analyse des démarches et outils élaborés et l'analyse de

quelques trajectoires d'exploitations agricoles. Cela nécessitera une analyse documentaire, des entretiens avec les anciens conseillers et avec des paysans. Les leçons tirées intéresseront en priorité le dispositif Colainord ainsi que les autres dispositifs pilotes.

- Un représentant de l'ORMVA participera aux réunions annuelles d'information. On pourrait aussi envisager qu'il participe (à titre d'observateur) au comité de pilotage du dispositif pilote.
- Des conseillers de l'ORMVA pourraient également participer à certaines activités du projet pilote : bénéficier de certaines formations permettant leur recyclage, participer à certaines visites d'échanges ou ateliers, etc.

5. Dispositif pilote 2 : conseil de gestion aux OPA par les CCA dans le cadre du PAPMV

Note importante : Durant l'étude de faisabilité plusieurs CCA de la zone d'intervention du PAPMV ont été rencontrés. Lors de la mission 1, celui de Ben Karrich, celui de Séfrou, et dans une moindre mesure celui de Ouazzane (la réunion était en fait avec le GIE Femmes du Rif, mais des membres du CCA étaient également présents), puis lors de la mission 2 celui de Taounate. Ces CCA ont été rencontrés à titre d'exemple et cela ne signifie pas que les actions pilotes de conseil de gestion seront nécessairement situées dans ces CCA. Le choix final de CCA reste à faire par l'ONCA. Cette section traite donc des CCA en général en tentant de l'illustrer avec les exemples des CCA rencontrés.

5.1. Contexte du dispositif pilote

5.1.1. Les contextes agraires : systèmes de production et OPA au cœur de l'agriculture du Pilier II

Ce type de dispositif de conseil de gestion public via les CCA est pertinent pour certaines formes d'agriculture du Pilier II : des petites exploitations agricoles peu intensives en intrants, engagées sur des « petites » filières assez liées à leur territoire (huile d'olive, figues, amandes, miel, dattes, huiles essentielles...) et encore peu structurées. La production sert à l'autoconsommation et un surplus est commercialisé, un début de commercialisation collective via les OPA émergeant. Ces zones sont peu pourvues en prestataires de services privés.

Dans notre typologie (cf. rapport 1) cela correspond à notre type 2. On ne parle donc pas ici des exploitations Pilier II intensives en intrants et sur des grandes filières plus structurées, voire intégrées, qui correspondent à notre type 3. On ne parle pas non plus ici des exploitations très marginales qui correspondent à notre type 1.

Pour autant au sein de ce type 2 il convient de distinguer plusieurs situations suivant :

- Le niveau d'expérience actuelle des OPA, certaines étant encore très jeunes, d'autres étant à l'inverse déjà bien expérimentées. Par ailleurs toutes ces organisations n'ont pas le même statut : associations de développement locales, associations professionnelles, coopératives, GIE ou AUEA. Ce niveau d'expérience des OPA est notamment lié au nombre de projets portés par ces OPA actuellement en cours (projets Pilier II notamment).
- Le niveau d'intensification / extensification des productions, certaines productions pouvant être en voie d'intensification agricole.

Dans la zone de Taounate les principales filières sur lesquelles des OPA se sont structurées sont la figue, l'olive (huile, bouche), les plantes médicinales, le lait, l'apiculture, l'amande. Il

s'agit de « petites » filières en cours de structuration. Huit projets Pilier II sont en cours sur les plantes médicinales et aromatiques, le miel, les caprins, les bovins. Par ailleurs il y a aussi des projets MCA/PAF sur l'olivier avec la création de GIE filière huile d'olive.

5.1.2. Les acteurs d'accompagnement et le CCA de Taounate

Ces zones typiques de l'agriculture du Pilier II sont peu pourvues en structures d'accompagnement en dehors des CCA. Pourtant des investissements très substantiels sont actuellement réalisés (projets Pilier II, MCA...). Un enjeu important est la pérennisation de ces investissements.

Le CCA de Taounate est en fait assez bien doté en ressources humaines puisqu'il dispose d'un directeur, de sept conseillers (dont 1 recrutement en 2012) et de cinq conseillers au niveau de la DPA. Les conseillers du CCA sont tous de niveau technicien, sauf la recrue de 2012 qui est de niveau ingénieur.

Ce CCA est représentatif des autres CCA par certains aspects et non représentatif par d'autres aspects :

- **Eléments représentatifs :** A l'image des autres CCA la transition vers une démarche de conseil est en cours, mais les conseillers disposent de peu de méthodes et d'outils appropriés à ce stade. La transition n'est donc pas facile. Par ailleurs globalement l'équipe est proche de la retraite : la grosse majorité des conseillers devraient être à la retraite d'ici environ 5 ans à l'exception d'une jeune recrue. Le type de problématiques auxquelles font face les OPA sont bien représentatives : difficultés de commercialisation, de mettre en place des actions collectives, de gestion des OPA.
- **Eléments non représentatif :** Il s'agit d'un des CCA qui a bénéficié d'un recrutement en 2012 et l'équipe est bien plus nombreuse que certains autres CCA.

5.1.3. Analyse des besoins de conseil de gestion

Pour ce type d'agriculture la priorité est le conseil de gestion aux OPA. Le conseil de gestion devra cependant être adapté au niveau de développement des OPA :

- Pour les OPA les moins expérimentées (comme les associations de développement locales) le besoin essentiel concerne de l'appui à la gestion de base des organisations : appui au développement institutionnel et organisationnel, appui à la mise en place d'outils de gestion simplifiés, appui à la mise en place des premiers services des OPA.
- Pour les OPA plus solides la priorité semble être l'appui à la commercialisation. Cela s'accompagnera d'appui à la mise en place d'outils de gestion plus sophistiqués, ainsi que d'élaboration / de révision de leurs stratégies (comment changer d'échelle par exemple?). Ces OPA ont aussi parfois besoin d'une expertise complémentaire spécialisée (juridique, export, certification...). Le conseiller de gestion devra donc les aider à faire le lien avec d'autres prestataires possibles.

Par ailleurs dans le cas de filières en voie d'intensification il peut être très pertinent de combiner le conseil de gestion aux OPA et le conseil de gestion aux exploitations agricoles adhérentes à ces OPA.

5.2. Logique d'intervention

La priorité est le conseil de gestion aux OPA. Puis, dans un second temps, quelques exploitations au sein de ces OPA bénéficieront de conseil de gestion à l'exploitation. Les deux formes de conseil de gestion seront alors articulées.

Le conseil de gestion sera articulé au conseil technique déjà fourni par les CCA.

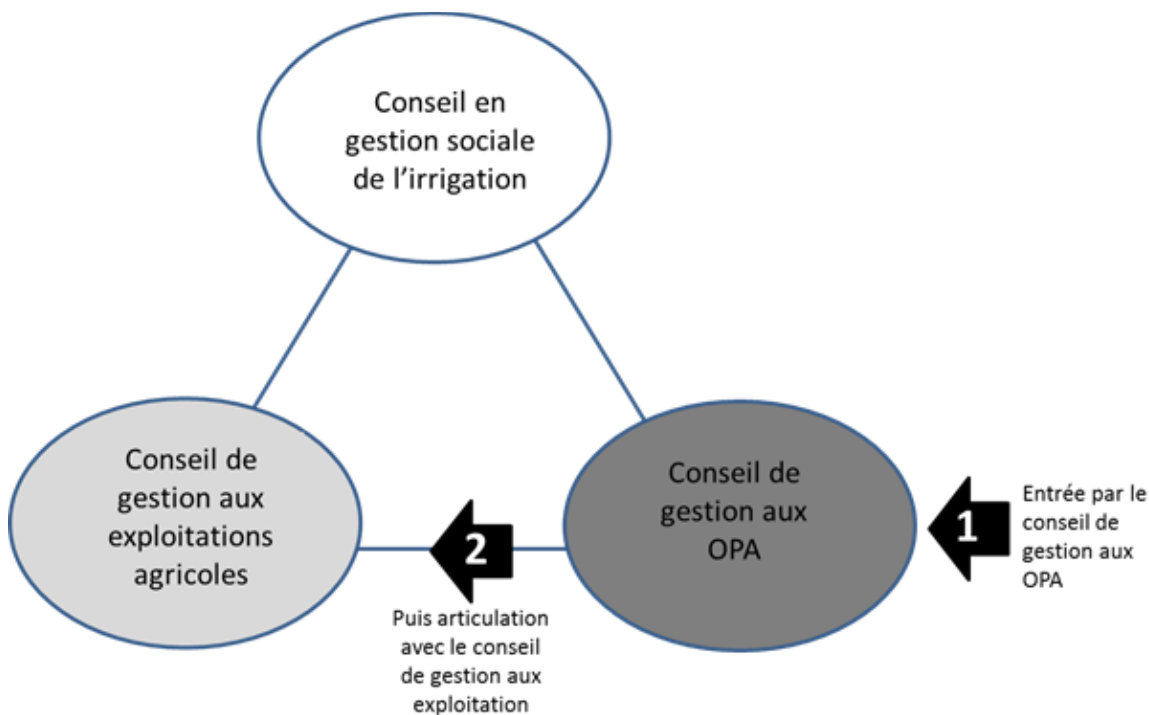


Tableau 11: Formes de conseil de gestion prioritaire dans le cas des CCA PAPMV

5.2.1. Objectifs du dispositif pilote

Objectif spécifique par rapport aux enjeux agricoles : En priorité il s'agit d'accompagner le développement d'OPA dans les filières : ces OPA semblent en effet le meilleur levier de développement des exploitations agricoles. Cela devrait permettre de valoriser et pérenniser les investissements déjà réalisés ou à venir : projets Pilier II, MCA/PAF, INDH, etc.

Dans un second temps on pourra faire le lien entre les problématiques OPA et des exploitations pour accompagner l'évolution de ces exploitations.

Objectifs spécifiques en termes de conseil: Tester un dispositif public de conseil de gestion. Cela implique d'élaborer et tester des méthodes/outils pour répondre aux besoins spécifiques des OPA. Le projet pilote devra également apprécier comment intégrer le conseil de gestion à la réforme nationale, c'est-à-dire comment articuler conseil technique et conseil de gestion.

A plus long terme le conseil de gestion public devrait accompagner les OPA à accéder à des formes privées de conseil. Le conseil public accompagnera ainsi les premiers pas des OPA, puis lorsque celles-ci auront atteint un niveau de développement suffisant et que les filières seront plus structurées, elles pourront alors contractualisées avec des prestataires privés.

5.2.2. Bénéficiaires

Les bénéficiaires prioritaires sont les OPA ayant déjà atteint un certain niveau de développement : coopératives de commercialisation et GIE ayant déjà développé des services à leurs membres ou engagés dans des projets (pilier II, INDH, MCA/PAF...).

Les bénéficiaires secondaires sont :

- Les OPA de moindre expérience (association de développement local, associations professionnelles) qui bénéficieront de services de base pour permettre leur « activation » ;
- Les exploitations agricoles membres des OPA actives.

5.3. Dispositif de conseil

Exemple concret de démarche et des apports du conseil de gestion dans ce contexte

Problème posé au conseiller : Comment améliorer la commercialisation des produits (figues) en quantité et en valeur. Le Président d'une coopérative de figues fait appel au conseiller de gestion car les adhérents membres estiment qu'ils savent produire, qu'ils ont du potentiel de développement (surfaces) mais que la coopérative ne valorise pas suffisamment leurs produits et/ou ne facilite pas assez leur écoulement.

Que pourrait faire le conseiller : Etablir un diagnostic complet à 3 niveaux dont le but est de bien comprendre les causes et les événements qui ont conduit à cette situation :

1) l'OPA en interne : quels marchés actuels sont concernés, quelles produits (variétés, calibres, ...), quelle qualité et quelle procédures pour la contrôler, quels prix, quels coûts du service et quelle valeur ajoutée apportée par l'OPA à ses adhérents, quelle organisation / fonctionnement, comment sont prises les décisions stratégiques, quelle vision à moyen terme, quels objectifs, etc ;

2) l'externe : nature de la demande, ses évolutions, quels acteurs ou partenaires concernés, quelles expériences à capitaliser chez d'autres OPA et/ou d'autres régions, quelles opportunités et menaces, etc ;

3) les producteurs adhérents : quelle capacité de production individuelle et collective actuelle et à venir, quels modes commercialisation actuels, quels prix, quelles marges brutes, quelles relations entre les techniques de production et la qualité des produits, quelles difficultés rencontrées, quelles dynamiques de développement et/ou d'adaptation, quelles visions / quels projets, etc.

Quelles pistes de solutions à étudier : En fonction des résultats clés du diagnostic, le conseiller va coproduire, avec les responsables de l'OPA, des solutions d'actions réalisables. Par exemple, le diagnostic montre que la qualité des produits est très hétérogène (calibre, variété) entre les producteurs et que cela n'est pas en adéquation avec la demande des clients qui réclament plutôt des niveaux de qualités homogènes.

Ainsi plusieurs solutions peuvent être discutées puis testées :

- S1 : Travailler en amont sur la qualité au niveau des producteurs. Par exemple : identifier le meilleur stade de maturité à la récolte (selon les variétés), mettre en place des procédures de tri si les produits sont hétérogènes avec une différenciation des lots et des techniques post-récolte adaptées en terme de transformation, stockage et conditionnement et de commercialisation.
- S2 : Investissement dans un système de séchage et déshydratation pour mieux conserver les produits (respect de normes de conservation) sur des périodes plus longues et avec une meilleure qualité. Etude de faisabilité économique réalisée par le conseiller avec présentation de l'étude à la banque pour la recherche de financement.
- S3 : A partir de la différenciation des niveaux de qualités des produits (lots), adapter une stratégie de commercialisation qui tienne compte du niveau d'exigence des clients (segmentation de la clientèle). Par exemple : mise en place de deux gammes de produits, une gamme de qualité inférieure en vrac avec une stratégie volume et une gamme de qualité supérieure, mieux emballée, pour une clientèle plutôt urbaine composée de particuliers. Produits présentés et clients rencontrés sur des salons et foires. Une première contractualisation a été réalisée avec quelques clients.
- S4 : Au niveau des adhérents producteurs, calcul de la valeur ajoutée selon la qualité et le type de produit (marché visé), mise en place d'un calendrier de collecte pour les plantations en production avec programmation des surfaces et des variétés à planter sur les années à venir pour que les apports correspondent en quantité et en qualité à la stratégie commerciale de la coopérative.

5.3.1. Montage institutionnel du dispositif pilote de conseil

Le conseil de gestion sera intégré aux activités courantes des CCA sous la responsabilité du Directeur du centre.

Il sera cependant mis en œuvre par une équipe de conseillers spécialisés en conseil de gestion qui interviendront aux côtés des conseillers techniques. Il s'agit bien là de métiers différents qui devront relever de conseillers différents. Il n'est pas souhaitable qu'un même conseiller partage son temps entre du conseil de gestion et du conseil technique.

Une équipe de 3 conseillers de gestion semble nécessaire pour bénéficier d'un effet de masse critique :

- 2 conseillers (dont 1 référent) conseil de gestion aux OPA. Chaque conseiller aura un portefeuille de 6-7 OP au démarrage, puis une dizaine d'OPA à terme.
- 1 conseiller de gestion aux exploitations agricoles: son portefeuille initial sera de 3-4 groupes de 10 exploitants adhérents dans des OPA fonctionnelles.

Les conseillers pourront être issus de redéploiement de ressources humaines ou de nouveaux recrutements.

5.3.2. Contenu technique, démarches, méthodes et outils

a. Conseil de gestion aux OPA

Priorité : Les Coopératives et autres OP de base pour les accompagner dans la durée sur l'activité « commercialisation » (fonds de roulement, sécurisation des apports des membres en quantité et en qualité, ...), mais aussi la diversification et au développement des activités (études de faisabilité, recherche de financements), à la maîtrise des instruments de gouvernance (planification / programmation, appui à la stratégie, ...), à la mise en place et l'utilisation de documents comptables et de gestion (pour développer la transparence, améliorer/sécuriser les décisions de gestion)

b. Conseil de gestion aux exploitations et articulation des deux formes de conseil de gestion

Les exploitations agricoles : appui à la sécurisation de leurs apports à l'OPA en quantité et en qualité, appui aux calculs de leurs coûts de production (ou marges brutes) avec identification de leurs marges de progrès (à la fois pour réduire les coûts et pour mettre en évidence les leviers techniques afin d'augmenter la production), appui à la diversification des activités (élevage, autres cultures) lorsque pertinent (donc avant, appui à la réflexion pour d'éventuels projets de diversification), appui au développement de leurs activités.

5.4. Ingénierie du dispositif pilote

5.4.1. Instances de pilotage

Le test du conseil de gestion s'intégrant dans les activités du CCA c'est le Directeur du CCA qui en assurera le pilotage au quotidien, le suivi et le contrôle.

Il sera appuyé par un comité de pilotage pour donner les orientations stratégiques qui se réunira deux fois par an. Ce comité rassemblera : le Directeur CCA (Président du comité), la cellule conseil de gestion (3 conseillers), un représentant régional de ONCA, 3 représentants d'OPA et l'assistant technique de la composante transversale.

Par ailleurs le CCA organisera des plateformes d'échanges et d'information au moins une fois par an et réunissant un panel plus large d'acteurs : DRA, Chambre d'agriculture, Crédit agricole, représentants des Coop et GIE, Président de Commune, autres projets.

5.4.2. Budget indicatif sur 3 ans

Le budget suivant est donné pour un seul CCA. Il tient compte de la totalité des coûts que ceux-ci soient déjà à la charge de l'ONCA (redéploiement d'un conseiller existant) ou du PAPMV.

	Cout unitaire	Nombre	Mois	Budget annuel	Budget sur 3 ans	Budget sur 3 ans	Notes	%
	DH			DH	DH	€		
Fonctionnement								
Salaire un conseiller de gestion référent	12 000	1	12	144 000	432 000	39 273	1	18%
Salaire deux conseillers de gestion	8 000	2	12	192 000	576 000	52 364	2	24%
Fonctionnement véhicule: carburant	2 000		12	72 000	216 000	19 636	3	9%
Fonctionnement véhicule: autres	1 000		12	36 000	108 000	9 818		4%
Frais de communication	1 000		12	12 000	36 000	3 273		1%
Documents de gestion	500	50		25 000	75 000	6 818	4	3%
Comités et réunions d'information				40 000	120 000	10 909		5%
Appui aux OPA pour réunions				30 000	90 000	8 182		4%
Papèterie, consommables, entretien PC	2 000		12	24 000	72 000	6 545		3%
Divers 10%				52 100	156 300	14 209		6%
Total fonctionnement				627 100	1 881 300	171 027		78%
Investissements								
Trois véhicules 2x4	150 000	3			450 000	40 909	5	19%
Trois ordinateurs	6 000	3			18 000	1 636		1%
Equipements bureau	5 000	3			15 000	1 364		1%
Matériel didactique	10 000				10 000	909		0%
Divers 10%					46 800	4 255		2%
Total investissement					539 800	49 073		22%
TOTAL					2 421 100	220 100		100%

Tableau 12: Budget pour un dispositif CCA PPMV

Notes :

1. Conseiller référent est de niveau ingénieur agronome
2. Conseillers sont de niveau technicien agricole
3. 2000 km/mois/véhicule, 10l/100km, 10DH/l
4. Impressions
5. Véhicules 2x4 type Kangoo

5.5. Analyse

5.5.1. Carré de la viabilité (analyse ex-ante)

Viabilité juridique et institutionnelle	+	Un tel dispositif est parfaitement cohérent avec la réforme en cours du conseil agricole. Bonne perspective d'articulation entre le conseil technique et le conseil de gestion.
	-	S'assurer de la participation effective des OPA dans le comité de pilotage (« dispositif participatif » mais piloté par CCA). Les CCA ne peuvent pas signer des contrats de prestation avec les OPA et ne peuvent pas facturer le service or ce sont deux principes importants de prestation de services.
Viabilité technique	+	Articulation entre conseillers de gestion et conseillers techniques à construire.
	-	Attention le passage d'une posture de vulgarisateur à une posture de conseiller n'est pas simple. Certains des ex-vulgarisateurs ne pourront probablement pas changer ainsi de posture.

Viabilité économique et financière	+	L'Etat prévoit en théorie des moyens importants dans le cadre de la réforme de l'ONCA.
	-	En pratique le nombre de conseillers nouvellement recrutés est bien inférieur aux objectifs fixés.
Viabilité sociale	+	RAS
	-	RAS

Tableau 13: Carré de la viabilité pour un dispositif CCA PAPMV

5.5.2. Risques possibles

Il pourra s'avérer difficile pour certains CCA / certains conseillers de se mettre dans une véritable logique de prestation de services au service des OPA.

5.5.3. Préconditions et éléments facilitateurs

Redéploiement ou recrutement ciblé de conseillers volontaristes, compétents et relativement jeunes.

Il est prévu de sélectionner 3 CCA dans le cadre du PAPMV dans les régions suivantes : Tanger - Tétouan, Taza – Al Hoceima, Fès – Boulemane. Le choix des CCA devra se faire selon des critères stricts :

- CCA disposant d'une bonne dynamique interne et ayant été renforcé en ressources humaines et équipements ;
- CCA accompagnant des OPA ayant déjà atteint un niveau suffisant de maturité ;
- CCA où il existe suffisamment de projets en cours (piliers II, INDH, MCA...).

6. Dispositif pilote 3: conseil de gestion aux OPA par les CCA dans le cadre du projet amandier

Ce dispositif pilote est proposé pour les OPA et les exploitations agricoles familiales de la région de Taforalt. Il a été conçu en prenant en compte la collaboration entre la CTB, la DRA de l'Oriental et l'ONCA et plus particulièrement le Projet de Développement de la Filière des Amandiers dans la Région de l'Oriental (PROFAO). Il s'agit d'un dispositif public localisé et mise en œuvre par un CCA/CT avec participation des OP bénéficiaires.

6.1. Contexte

6.1.1. Les systèmes agraires et de production

La zone de Taforalt est un territoire composée de trois grandes unités agro-écologiques - plaine, *Dir* (ou piémont) et montagne caractérisées par un gradient pluviométrique allant des zones de plaine plus sèches aux zones de montagne plus pluvieuses (effet altitude). La petite et moyenne agriculture domine le paysage agraire et les revenus sont générés par un élevage (lait, engraissement ovin) et une polyculture pluviale où l'amandier est en plein essor. L'amandier est cultivée de longue date dans cette région est mené en pluvial de façon extensive (sans intrant et avec peu de travail). C'est la culture cible du projet CTB.

Le CCA (CT) de Taforalt encadre une zone d'une étendue de 65.420 ha dont 43 % de parcours et de forêt, le nombre d'agriculteurs est de 1 850 dont une infime partie a accès à une irrigation pérenne (676 ha) dans un contexte d'une pluviométrie moyenne de 232 mm/an. Au niveau des étendues de la plaine de Sidi Bouhria-Naïma (carte 1) les possibilités d'extension de l'irrigation sont confrontées à la dure réalité du rabattement continu du niveau piézométrique de la nappe superficielle. En effet, la nappe enregistre une baisse de plus de 16,5 mètres 1983 et 2005, soit un déficit annuel de 9 Mm³/an.

Sur le plan administratif la zone d'action du CCA concerne 3 communes rurales appartenant à la province de Berkane (Tafoughalt; Rislane; S.Bouhouria) (cf. carte page suivante).

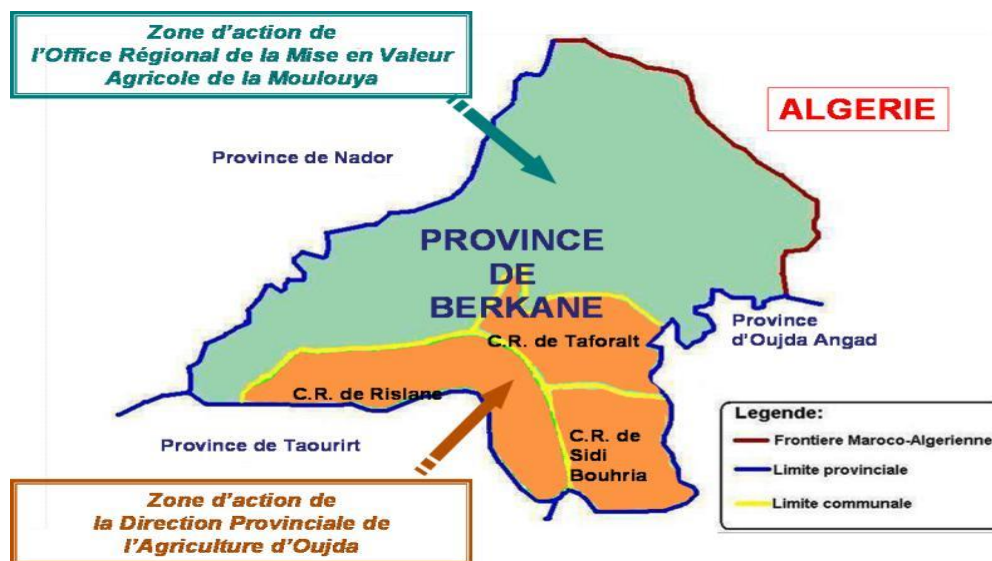


Figure 7: Localisation du CCA de Taforalt dans la province de Berkane, dans l'Oriental

La vocation historique de la zone couplée aux efforts initiés dans le cadre du projet Taourirt-Taforalt puis appuyée par le Projet de Développement de la Filière des Amandiers dans la Région de l'Oriental (PROFAO) ont permis une relance visible de l'amandier dans la région. Ce dernier projet opère dans un contexte caractérisé par une structure de revenu équilibrée (amandier 1/3, élevage (engraissement ovin/bovin, lait) 1/3, céréales 1/3) et l'existence d'OPA fonctionnelles : coopératives de service et centres de collecte de lait, association de production de miel en voie d'évolution vers une coopérative, un GIE autour du miel, une coopérative de producteurs d'amandier ayant déjà initié une expérience d'achat/vente groupés en plus de la présence d'une association d'interface (AMAD) qui joue un rôle appréciable dans la prospection des financements et l'animation du développement rural.

6.1.2. La filière amande

Par ailleurs, les débouchés de l'amandier sont relativement mieux assurées que les autres produits marchands de la région (miel, huile d'olive) grâce à la nature non périssable du produit et la forte demande (locale et nationale). Le marché national ne semble pas saturé et les importations sont nécessaires. Toutefois Les producteurs peuvent connaître des difficultés de commercialisation périodiques en fonction de l'importance des importations de contrebande. A terme, avec la diminution ou le démantèlement total de la protection tarifaire de la production nationale, une concurrence plus forte de la part de l'amande importée ferait partie des menaces qui pèsent sur le secteur.

Deux voies possibles permettraient d'améliorer le prix de vente des producteurs :

- L'amélioration de la qualité des amandons : plantation des variétés les plus recherchés, qualité du décortilage ;

- La transformation d'une partie de la récolte (amandons cassés de mauvaise taille et forme) par broyage.

Actuellement la filière est aux mains des commerçants et intermédiaires. Il n'existe qu'une coopérative qui a tenté la commercialisation groupée, pas de mécanisation post récolte et encore moins de GIE pour cette culture.

6.1.3. Les exploitations agricoles et les OPA dans la région de Taforalt

Soumis à l'aléa climatique, aux difficultés foncières liées au morcellement des propriétés et des parcelles, les agriculteurs de la zone d'action du CCA de Taforalt (projet PROFAO) ont conscience des marges de progrès à conquérir :

- Amélioration de la productivité de la filière amande (épluchage, concassage, réduction des intermédiaires),
- Accroissement du patrimoine arboricole par la plantation de nouvelles surfaces en amandiers, avec des variétés et itinéraires techniques validés ;
- Renforcement des travaux de Conservation des Eaux et du Sol (CES), préalable indispensable au bon développement des plantations (nouvelles et anciennes)
- Renforcement de la résilience de leurs systèmes de production en maintenant la diversité de productions.

Il convient de préserver l'équilibre entre les 3 piliers des systèmes de production de la zone : les céréales permettent d'assurer une partie des besoins alimentaires familiaux mais fournissent aussi les concentrés pour l'élevage (l'orge), l'élevage constitue une source de revenu régulier et un capital sur pied, enfin l'amande permet des rentrées d'argent conséquente nécessaire aux projets et investissement pour l'exploitation et la famille.

Le tissu associatif et coopératif de la zone d'action du CCA de Taforlat est relativement dense, les données dont nous disposons illustrent bien l'existence d'une dynamique professionnelle et citoyenne qui peut constituer un atout important pour l'émancipation de la paysannerie dans la région. Nos constats de terrain confirment partiellement cette impression en particulier pour les actions collectives naissantes autour de l'amandier qui semblent mobiliser des énergies locales et offrent des possibilités réelles d'articulation avec d'autres OPA de la région (GIE miel, activités féminines, centre de collecte de lait de la Colaimo). Ces énergies risquent, tout de même, d'être inhibées par des difficultés objectives et où le conseil de gestion devrait opérer en priorité :

- Le manque de fonds de roulement pour sécuriser les achats et engager une véritable politique commerciale,
- la diversification des activités des OPA pour mieux fidéliser/impliquer les agriculteurs le montage de projets générateurs de revenus qui pourraient consolider l'activité centrale autour des amandes.

Désignations	Nombre	Nbre d'adhérents
Coopérative de la réforme agraire	01	13
Coopérative laitière	02	86
Coopérative apicole	13 (8 agréées)	100
Coopérative arboricole	02	19
Association de développement local et A.G.R	11	202
Association féminine	08	157
Association d'épierrage	06	183
A.U.E.A	05	178
A.G.E.E.P (Association de Gestion et d'Exploitation des Espaces Plantés)	01	15
Groupement A.N.O.C	01	51
Fédération des associations	01	6 Asso. de devt.
Association sylvopastorale	01	25
Total	52	1029

Tableau 14: OPA présentes dans la zone d'action du CCA de Taforalt

Source : Monographie du CCA de Taforalt

6.1.4. Le projet Amandier PROFAO et le CT de Taforalt

Le Projet PROFAO a pour objectif global « Contribuer à l'amélioration des revenus des populations de l'Oriental » et pour objectif spécifique « La filière des amandiers est mieux développée, valorisée et gérée de manière durable par les populations locales (hommes – femmes) des communes rurales concernées ».

Les principales activités du projet sont :

- Installation par des prestataires de service de nouveaux vergers d'amandiers dans les exploitations des membres de coopératives sous la forme de périmètres⁷ de plusieurs centaines d'ha. L'ensemble couvrira en fin de projet 6 000 ha. Cet appui s'insère dans le PMV pilier 2 mais se singularise par le fait que les agriculteurs sont présents lors de la plantation et des travaux, qu'ils réalisent eux-mêmes certains travaux durant les deux premières années.
- Réalisation des aménagements de CES et de valorisation des eaux de ruissellement correspondants.
- Mise en place d'unités de transformation et de conditionnement au niveau coopérative de base ;
- Appui à la création des Organisations Professionnelles à tous les niveaux de la filière.

Cinq techniciens placés dans les CT de Tafouralt, Oued Isly, El Aioune et Ain Beni Mathar ont été recrutés par la CTB en concertation avec la partie marocaine. Une Assistante Technique Nationale Co Responsable, spécialisée en développement de

⁷ L'intérêt est double : meilleur contrôle de l'érosion et du ruissellement et facilité de gardiennage des jeunes plantations en cas de passage de troupeaux.

filrière, a été recrutée par la CTB. Elle assure la mise en œuvre, la gestion, coordination et la supervision quotidienne de toutes les activités du projet en collaboration avec le responsable d'intervention. Elle a un bureau au niveau de la DPA d'Oujda.

Le CT de Taforalt comprend actuellement un directeur et 4 techniciens conseillers techniques (1 en élevage, 1 en horticulture et 2 en polyculture) plus un technicien recruté par la CTB. L'objectif du CT est la mise en place des projets amandiers sur 1 200 ha dans le cadre du PROFAO et 600 ha avec PMV P2 sur fonds de l'Etat.

6.2. Logique d'intervention

La priorité est là aussi, comme pour le dispositif précédent, le conseil de gestion aux OPA. Cependant, dès le démarrage ce conseil peut être combiné avec du conseil de gestion à l'exploitation familiale (exploitants membres des OPA appuyées), et ceci pour deux raisons :

- Une seule filière est concernée dans le cadre du conseil de gestion aux OPA, la filière amandes ;
- Des moyens humains plus importants grâce au financement CTB.

Il y a alors deux plus-values par rapport au dispositif CTB déjà en place : D'abord la notion d'accompagnement et pas seulement l'installation des plantations, ensuite l'articulation entre le niveau exploitation et le niveau OPA.

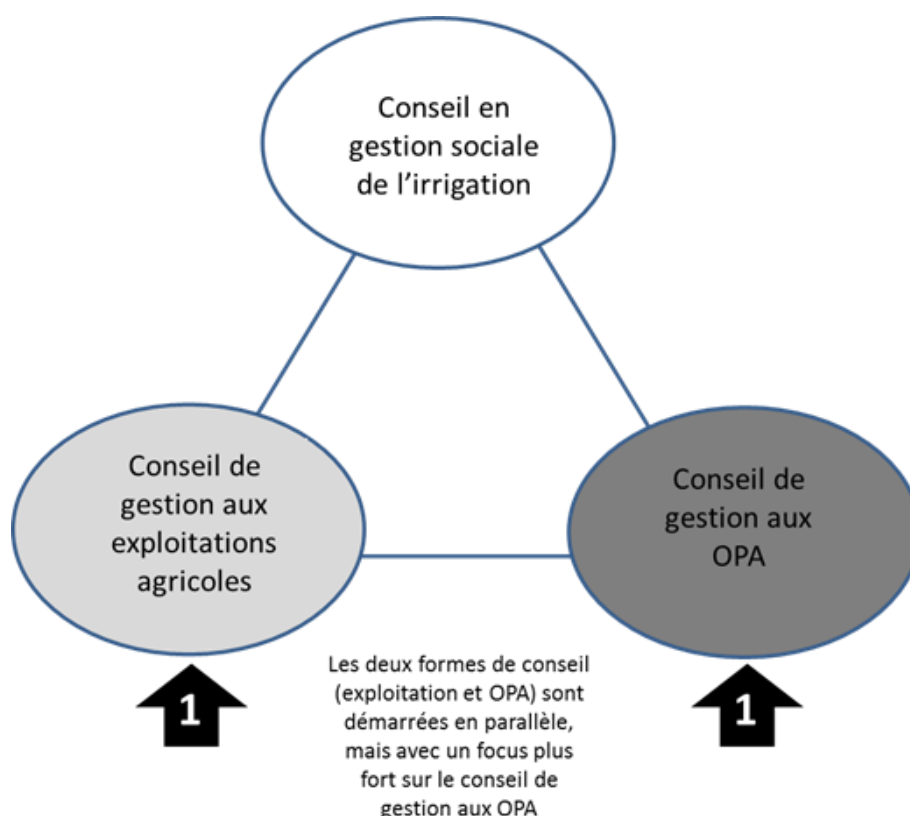


Figure 8: Formes de conseil de gestion prioritaire dans le cas du dispositif pilote de Taforalt

6.2.1. Les enjeux du conseil de gestion

Le dispositif pilote privilégiera le conseil aux OP de la filière amande du fait :

- de l'importance économique de la production d'amande qui est actuellement indispensable pour assurer la durabilité des exploitations agricoles et le développement économique de la région (création d'emplois dans les secteurs aval de la filière) ;
- de l'importance des investissements réalisés dans le domaine de la plantation d'amandiers par le PMV pilier 2 (PROFAO et programmes de la DPA/DRA).

Les enjeux pour le conseil de gestion dans ce contexte sont de deux ordres :

- Des enjeux agricoles et environnementaux : L'enjeu majeur pour les exploitations est de valoriser au mieux les ressources en terre en combinant la culture pérenne principale (amandier) et les autres cultures et en préservant des espaces pastoraux. Mais au-delà des enjeux technico-économiquement, le conseil de gestion doit aussi contribuer à une meilleure gestion des ressources naturelles par la limitation de l'érosion et du ruissellement (travaux de CES associés aux plantations voire aussi aux grandes cultures, reboisement via l'amandier, cultures associées amandier/céréales), l'association agriculture élevage et le maintien du capital élevage (production de fumure organique).
- Des enjeux de conseil : Il s'agira de tester le conseil aux OP dans un contexte climatique difficile et sans recours à l'irrigation tout en amorçant le conseil aux exploitations familiales pour une filière à forte valeur ajoutée mais très peu organisée. Le conseil aux OP est prioritaire mais il est nécessaire de développer parallèlement pour un nombre limité de producteurs une démarche de conseil à l'exploitation adaptée à cette région afin d'obtenir des connaissances sur les conditions de production et les performances technico-économiques (coût de production, marge brute). Ce conseil à l'exploitation permettra pour les conseillers spécialisés en CdG de faire le lien avec le conseil technique qui se maintiendra dans le projet PROFAO (appui à la plantation d'amandiers) et le CT.

Cette intervention pilote, tout en s'intégrant dans l'actuel projet PROFAO, apportera bien une plus-value par rapport à ce que fait déjà le PROFAO. L'équipe technique actuellement en place à la DRA et au CT a pour mandat d'accompagner la mise en place des périmètres de plantations (identification des espaces, des agriculteurs, des formes d'organisation), l'intermédiation avec les entreprises de plantation, la médiation et la facilitation auprès de l'administration. Il s'agit de la même logique que les autres projets de plantation réalisés dans le cadre du Plan Maroc Vert. La logique du conseil comme écrit dans le texte est celle de la valorisation/extension du patrimoine arboricole et la diversification des activités des OPA ainsi que le renforcement de la résilience des systèmes de production ; ce que les conseillers de la CTB et du CT ne font pas encore.

6.2.2. Les objectifs du conseil de gestion CCA/CT Amandier et les changements attendus

En s'inscrivant dans la dynamique portée par le PROFAO, le conseil de gestion privilégiera une entrée par les coopératives « amandier » et les autres OP. Il s'agit, en l'occurrence d'accompagner les OP :

- dans la diversification des activités sur l'année (plein emploi de l'équipement et des ressources humaines) ;
- pour une meilleure intégration dans la filière (fidélisation des membres, montage financier de la campagne d'achat) ;
- pour une maîtrise des instruments de gouvernance;
- pour le montage de projets innovants ;
- dans leur participation à l'élaboration d'un plaidoyer en faveur du développement local avec d'autres structures associatives.

A l'échelle des exploitations agricoles le conseil de gestion ciblera la maîtrise de qualité de la production d'amande et renforcera l'intérêt des adhérents actuels des OP ou des futurs adhérents pour la coopération et les actions collectives. La gestion du risque doit aussi être au centre des préoccupations du conseiller dans ce contexte fortement aléatoire.

Du fait des enjeux économiques autour de la filière amande, le dispositif de conseil devra conserver une activité d'appui aux OP de la filière dans le domaine de la collecte, du stockage et de la mise en marché pendant plusieurs années. Mais cet appui devrait décroître en intensité si les coopératives deviennent performantes. Dans ce cas le conseil aux OP visera plutôt la diversification des services qu'elles apportent à leurs adhérents et l'intervention ponctuelle en cas de nouveaux investissements ou de crise aigüe de la filière. Le temps ainsi libéré pourra être investi dans le conseil aux exploitations agricoles dans divers domaines qui seront mieux précisés avec les bénéficiaires : gestion du revenu et de la trésorerie, gestion de la main d'œuvre, diversification des activités (comme agrotourisme, élevage, culture fourragère en bour, culture à haute valeur ajoutée).

A moyen terme le conseil devrait accroître les capacités de gestion, d'investissement et d'intervention courante des OP. De même les capacités de gestion, d'investissement et d'intervention des agriculteurs seront améliorées ce qui aura pour effet d'accroître leur revenu.

6.2.3. Possibilités et conditions de réplique du dispositif pilote

Ce pilote sera mis en place par le dispositif de conseil agricole de l'Etat (celui qui sera déployé par l'ONCA) en partenariat avec d'autres services publics qui pourraient éventuellement contribuer à son financement futur et l'intervention de projets financés dans le cadre de coopérations bilatérales et multilatérales. Ces situations d'appui au développement agricoles sont fréquentes dans les zones rurales marocaines concernées par le pilier II du PMV. Par ailleurs le CCA de Taforalt dispose d'une capacité d'encadrement relativement supérieure à la moyenne nationale (quoique faible dans l'absolu).

Ce modèle de dispositif de conseil de gestion pourra donc être répliqué dans des situations d'agriculture pluviale et pluriactive où il existe une possibilité de développement d'une filière marchande). A court et moyen terme il sera intéressant de tirer les leçons de ce dispositif pilote en termes d'efficacité des agents de l'ONCA sur le terrain (adhésion à la démarche proposée), de collaboration entre les divers services publics entre eux et avec un dispositif de projet bien doté en moyens financiers et humains (mise en place d'une équipe soudée ou de deux équipes qui collaborent peu).

Les conditions de répliques de ce dispositif sont donc :

- La présence d'une filière qui procure un revenu conséquent, régulier aux exploitations mais aussi aux OP
- L'adhésion des acteurs de la filière et plus largement du secteur agricole à la démarche de conseil de gestion
- La mise en place d'équipes de conseillers relevant du secteur public, motivés donc suffisamment jeunes pour modifier leurs pratiques de conseil et intégrer de nouvelles démarches et postures.

6.3. Le Dispositif de conseil

6.3.1. Montage institutionnel et ressources humaines

Dans un premier temps le dispositif pilote de conseil de gestion sera domicilié au sein du CCA de Taforalt. Une extension est envisageable dans le CT Oued Isly si l'expérimentation est concluante dans le premier site. Le CT Oued Isly se situe en périphérie d'Oujda ce qui facilite le redéploiement de ressources humaines et la proximité de la DPA/DRA. Pour le CCA de Taforalt il s'agira de constituer une équipe de quatre conseillers. Un conseiller déjà présent parmi le staff technique du CCA pourra être redéployé à plein temps pour le CdG, sa présence permettra de transmettre ses connaissances du terrain et des acteurs aux autres conseillers. Un recrutement (ou redéploiement depuis un autre CT) de trois conseillers dont un serait le référent de l'équipe est à envisager.

Dans la mesure où le conseil de gestion se focalisera sur l'appui à la gestion des OP (coopératives puis GIE) l'équipe de conseiller devra se consacrer exclusivement à ce type de conseil mais devra aussi informer de ces activités et entretenir des collaborations avec les conseillers techniques du CCA/CMV. Il est prévu de constituer une équipe de 4 conseillers à plein temps dont l'un d'entre eux sera le référent et aura le niveau ingénieur, les autres conseillers devront avoir le niveau technicien supérieur agricole. Chaque conseiller (technicien) interviendra auprès de 3 à 4 coopératives de la filière amandier (et éventuellement pour d'autre OP de base) et de 3 groupes de 10 exploitations chacun. Le conseiller référent conseillera 2 coopératives ou OP de base et 2 groupes de 10 exploitations chacun (et éventuellement le GIE miel). En plus il appuiera les autres conseillers en cas de difficultés, assurera l'animation et la coordination des activités.

Cette équipe de 4 conseillers de gestion sera placée sous l'autorité du directeur du CCA/CT. Mais on recommande que le suivi technique du dispositif puisse être assuré par un ingénieur basé à la Direction provinciale du conseil agricole d'Oujda. Au-delà du suivi des activités il assurera la coordination entre le dispositif pilote et les autres services publics basés dans cette localité ainsi que le PROFAO ainsi que l'animation et la sensibilisation des acteurs du monde agricole régional à cette nouvelle démarche.

6.3.2. Les bénéficiaires

Les bénéficiaires prioritaires seront les coopératives suffisamment structurées et fonctionnelles. Comme indiqué dans le document technique du PROFAO, les équipes du Projet Amandier auront la charge (i) de superviser les nouvelles plantations (objectifs 6 000 ha), (ii) de sensibiliser les agriculteurs sur l'action coopérative et faire émerger ces structures et (iii) d'accompagner les structures en leur faisant bénéficier des appuis en formation, voyages d'études,... Les autres bénéficiaires directs du dispositif de conseil de gestion seront les agriculteurs volontaires. Dans un premier temps le dispositif appuiera environ entre 15 et 20 coopératives et 60 exploitations agricoles.

Les exploitations agricoles qui seront engagées dans cette expérimentation doivent être membres de coopératives d'amandier mais surtout être volontaires pour ce genre de démarche. Il en est de même pour les coopératives pour ce qui est du volontariat, par ailleurs le conseiller peut élargir son portefeuille à des secteurs autres que l'amandier (lait, miel,...).

Les bénéficiaires indirects de l'action seront les acteurs de la filière amandier qui bénéficieront d'un approvisionnement de meilleure qualité et peut être plus régulier.

Les critères de choix des bénéficiaires et le processus de sélection seront les suivants :

- Les coopératives devront se porter volontaire et faire la demande écrite d'adhésion au centre pilote de conseil en gestion après avoir pris connaissance des engagements que cela implique en temps et en cotisation annuelle.
- Elles devront accepter de mettre à disposition toutes les données de base indispensables à l'organisation du conseil ;
- Les coopératives devront être en mesure de constituer un ou plusieurs groupes d'exploitations qui bénéficieront du conseil dédié aux exploitations ;
- Les exploitations agricoles bénéficiaires devront se porter volontaire et faire la demande écrite d'adhésion au centre pilote de conseil en gestion après avoir pris connaissance des engagements que cela implique.
- Elles devront disposer d'une surface minimale en amandiers de qualité ($> 0,5$ ha), l'agriculture devra être l'activité principale du ménage
- Chaque exploitation devra comporter au moins un actif familial alphabétisé qui soit en mesure de faire la prise de donnée, un fils ou le chef d'exploitation lui-même. Ce dernier doit alors s'engager à partager toutes les informations nécessaires au conseil avec ce parent et aussi avec le conseiller ;
- Les exploitations bénéficiaires devront être membres de coopérative de commercialisation d'amandes ou d'autres OP fonctionnelles.

L'ensemble des bénéficiaires (coopératives, GIE, agriculteurs) devront s'engager à payer chaque année une adhésion au dispositif de conseil, qui sera symbolique par rapport au coût effectif du conseil mais marque l'engagement des bénéficiaires

6.3.3. Le contenu du conseil de gestion

La démarche globale de conseil de gestion repose sur deux principes :

- Pour être effectif et utile le conseil s'appuie nécessairement sur des relations de confiance entre les conseillers et les bénéficiaires. De plus l'accompagnement des bénéficiaires se fait dans la durée selon une démarche progressive qui associe formations, aides à la décision, bilans d'étape ;
- Le conseil repose sur le renforcement des capacités des bénéficiaires à gérer (prévoir, planifier, réaliser, évaluer), à innover, à s'informer et à prendre les bonnes décisions stratégiques.

Le contenu du conseil sera discuté par l'équipe de conseillers en gestion, les bénéficiaires retenus et les partenaires locaux. Mais pour que l'équipe puisse expliquer ce que pourrait être le contenu concret du conseil aux futurs bénéficiaires il convient d'en dresser ici les contours. Dans tous les cas il n'est pas envisageable d'imposer un contenu aux bénéficiaires. Ce contenu sera précisé en début d'intervention par l'équipe de conseillers avec l'appui de l'assistance technique et sera ajusté en fonction d'un bilan régulier de l'intervention..

6.3.4. Le conseil aux coopératives et autres OP de base

Il s'agira de former et d'accompagner les responsables des coopératives et des autres OP de base dans (i) la gestion de leurs activités courantes et (ii) pour la prise de décisions stratégiques (réorientation de l'OP, investissement, mise en œuvre d'un nouveau projet). Tout l'art du conseil de gestion aux coopératives est de savoir conseiller à la fois les responsables (le président et son bureau, le conseil d'administration) et les salariés lorsqu'il y en a. Le conseiller sera en relation périodique avec les personnes ciblées (un passage par quinzaine, plus souvent si un appui ponctuel est demandé). Le conseiller ne doit surtout pas se substituer aux décideurs élus (président et son bureau) ni aux salariés de la coopérative.

Le conseil sera individuel, c'est-à-dire que le conseiller travaille avec chaque coopérative bénéficiaire séparément. Ceci n'empêche pas de prévoir des séances de formation et d'échanges avec les représentants des différentes coopératives pour chaque conseiller ou pour l'ensemble des coopératives retenues par le dispositif pilote.

Le conseil à la commercialisation :

Il s'agira d'organiser **des modules de formation complémentaires sur une période de 2 à 4 mois** avant le début de la récolte des amandes. Ces modules regrouperont une dizaine de personnes en charge de la coopérative et plus précisément de la commercialisation et quelques simples adhérents producteurs d'amandes:

- **Module 1** Les bases de fonctionnement de la coopérative : les règles de fonctionnement et de gouvernance, les engagements réciproques, le paiement aux producteurs
- **Module 2** : la gestion comptable et financière et la recherche du fond de roulement (si paiement d'une avance à la livraison)

- **Module 3** Organisation de la campagne de collecte (comment organiser une réunion avec les producteurs ? comment tenir les cahiers de collecte ? comment rédiger le bordereau de réception ? Comment améliorer l'ensemble de la procédure (en année 2) ?
- **Module 4** : la qualité du produit, quels conseils donner aux adhérents de la coopérative depuis la plantation/entretien des vergers jusqu'à la récolte et la livraison.

Le conseiller aidera les coopératives à la mise en marché (élaboration des contrats de vente, recherche des marchés solvables). Progressivement il étendra son conseil aux méthodes de prospection de marché (produits bruts ou transformés) ainsi qu'à l'évaluation des circuits de commercialisation pour les GIE (miel + mermez⁸) de la région. De telle sorte la dynamique locale des coopératives d'amandiers s'articulera mieux au développement du territoire dans son ensemble.

La diversification des activités de l'OP et l'appui au montage de projets rentables :

A la demande de la coopérative, le conseiller pourra être amené à aider les responsables et salariés de la coopérative à réfléchir et à concevoir un projet de diversification d'activités. Il aidera à la réalisation de l'étude de faisabilité de ce projet. Ces nouveaux services doivent répondre à des besoins exprimés par les adhérents. Il faut faire attention à canaliser les bureaux des coopératives qui veulent souvent se lancer dans le commerce tout azimut sans liens directs avec leurs adhérents agriculteurs. Pour les coopératives d'amandes il peut s'agir d'organiser :

- l'achat par la coopérative d'un équipement d'épluchage des amandes vertes dans un premier temps puis d'un concasseur des amandes coques (organisation logistique et financière, calcul du prix de revient et de la marge espérée)
- l'achat par la coopérative d'un tracteur et d'une citerne pour permettre l'irrigation d'appoint les années sèches (organisation logistique et financière, calcul du prix de la prestation et du bénéfice recherché)
- des chantiers de travail collectif d'entretien des plantations (travaux de CES, taille)
- l'achat groupé d'intrants et de petits matériels (engrais céréales, sécheurs, ...).

Conseil stratégique et financier. Le conseil financier vise à amener les responsables à anticiper les problèmes de trésorerie, à bien programmer l'utilisation des bénéfices. Le conseil stratégique est nécessaire en cas de crise (reconfiguration de fond du fonctionnement de l'OP) ou de projets importants qui peuvent entraîner des risques pour la coopérative.

En termes de stratégie, le conseiller pourra aider les coopératives à évaluer l'intérêt⁹ d'une démarche « Produits de terroir ». A partir d'un certain volume commercialisé (au niveau GIE peut être) et à l'exportation, ces démarches peuvent être intéressantes financièrement.

L'appui à la maîtrise des instruments de gouvernance et le renforcement de la crédibilité de la coopérative. Il s'agit d'abord d'aider la coopérative à organiser et présenter son bilan annuel avec le bureau et les salariés de la coopérative pour finaliser les comptes et dresser les problèmes rencontrés et préparer l'assemblée générale. Le conseiller ne doit pas être un acteur de cette assemblée ni l'animateur mais il appuiera la préparation de cette rencontre décisive pour gagner la confiance des adhérents. De plus le conseiller veillera à ce que le

⁸ Mermez : une sorte de couscous à base d'orge fabriqué localement pas les femmes, un produit de terroir spécifique de cette région

⁹ Des magasins de vente de produits de terroirs ne sont pas toujours rentables et les procédures de la labellisation sont coûteuses.

bureau de la coopérative suive les procédures de gestion et de gouvernance telles qu'elles sont inscrites dans les statuts de l'OP. Dans un premier temps il fera aussi fonction de conciliateur en cas de conflits entre des membres du bureau ou avec les adhérents.

Les outils nécessaires pour ces appuis sont diverses et fonction des priorités exprimées par les bénéficiaires :

- dans un premier temps la mise à niveau des responsables et salariés des coopératives par des formations ;
- des instruments simples de collecte des données pour suivre et évaluer les activités (cahier de livraison, bordereau, fiche de suivi des coûts) ;
- instruments simples d'évaluation de la qualité des produits livrés ;
- des rencontres périodiques sur le lieu d'activité (unité de stockage) pour faire le point sur l'avancement des activités et les problèmes rencontrés
- des réunions de bilans annuels ou semestriels avec les responsables et les salariés en vue d'aider à la prise de décisions importantes et de préparer les assemblées générales.

Un exemple d'activité de conseil pour les coopératives de commercialisation des amandes

Problème posé au conseiller de gestion : Comment fidéliser les adhérents de la coopérative. Le Président fait appel au conseiller de gestion car les adhérents vendent qu'une petite partie de leur production à la coopérative, le gros de la production est vendu sur les souks dès la récolte.

Que pourrait faire le conseiller :

Tout d'abord établir un diagnostic précis de la situation. Pourquoi les adhérents préfèrent vendre au souk ? Une réunion du bureau avec le conseiller est organisée en présence du directeur du GIE.

Le conseiller met en évidence 3 éléments explicatifs

- la procédure de livraison à la coopérative est longue, le magasinier est souvent en retard. La façon d'inspecter les lots ne plaît pas aux producteurs (« *il nous parle mal, c'est humiliant pour les adultes que nous sommes* ») ;
- l'avance de paiement fixé à 2 / 3 du prix d'achat au souk est trop faible. A la période de commercialisation les paysans veulent de l'argent pour organiser la scolarisation de leurs enfants
- beaucoup d'agriculteurs ont pris des crédits auprès des commerçants à partir de la fin floraison de l'amandier, remboursables à la récolte ;

Le conseiller va étudier les solutions suivantes :

S1 : Le changement de magasinier

S2 : La possibilité que certains adhérents fassent recours au micro crédit ou à Tamwil El Fellah pour faire des prêts de campagne ;

S3 : La mise en place d'un fonds d'urgence en cas de problème grave dans les familles des adhérents ;

S4 : La mise en place de groupes d'entraide pour limiter le recours aux temporaires qui sont de plus en plus coûteux;

S5 : Une prime aux producteurs qui livrent plus de la moitié de leur production à la coopérative. Le calcul se fera chaque année selon la surface déclarée par chaque adhérent et un rendement moyen diminué de 20%.

S6 : le montant de l'avance est fixé à 90% du prix courant au souk la semaine de la livraison.

Les solutions S1, S2, S4 et S5 sont retenus par le président et son bureau. Au vu des calculs la solution S6 est écartée, la coopérative garde le principe de paiement au 2/3 du prix du souk pour ne pas alourdir ses frais financiers. S3 est écartée car la gestion sociale du fonds de prévoyance semble trop complexe.

6.3.5. Le conseil de gestion aux exploitations agricoles

Ce niveau de conseil peut paraître non prioritaire aux décideurs locaux (CT, DPA PROFAO) qui mettent surtout le focus sur les actions collectives de plantation puis de commercialisation des amandes. Mais ce niveau ne peut pas être escamoté car les coopératives ont besoin de données sur les coûts de production, les marges et les rendements obtenus pour fixer des prix d'achat et de vente raisonnables et donc négocier avec les acheteurs.

En travaillant avec 8 à 10 groupes de 10 exploitations il sera possible pour les conseillers :

- De former les chefs d'exploitations aux principes de base de la gestion par la mise en place d'un ensemble de modules de formation ;
- De faire réfléchir les producteurs mais aussi les responsables de coopératives et GIE à la rentabilité de la culture de l'amandier selon les différentes techniques mises en œuvre (calcul de la marge brute, du prix de revient). Cet appui/formation pourra aussi être développé dans un deuxième temps pour d'autres activités comme l'élevage ovin ;
- D'aider les agriculteurs à maintenir de la diversité des productions (triptyque élevage, céréales dont fourrage, amandier);
- De les sensibiliser à l'action collective et coopérative en lien avec ce type d'appui développé pour les coopératives : les engagements réciproques, les statuts de l'OP, les règles de gouvernance.

Pour des économies de temps de déplacement et de travail, il sera nécessaire de combiner du conseil de groupe (formations, échanges sur les résultats technico-économiques et sur des expériences innovantes, recherche de solutions collectives, bilan annuel) et du conseil individuel. Le conseil individuel permettra un suivi rapproché surtout au début (aide à la tenue des fiches/cahiers de suivi), des échanges entre le conseiller et le bénéficiaire qui ne peut pas toujours se faire en groupe (recherche de solutions, gestion du revenu ou de la main d'œuvre familiale, étude d'un projet précis).

Le conseil de groupe n'est pas un « conseil au rabais », il est indispensable pour que les producteurs échangent entre eux et abordent des questions plus collectives comme les relations avec la coopérative, le PROFAO et les prestataires de service et s'aident mutuellement (dans l'activité de conseil d'abord). Généralement ces agriculteurs en groupe se professionnalisent et deviennent très utiles au bon fonctionnement de la coopérative et des OP dont ils sont membres.

Comme indiqué préalablement le conseil de gestion pour les exploitations est par définition pluriel – technico-économique, social, juridique - mais le lien avec le conseil technique habituellement apporté par les CT et les projets sera formalisé par des réunions régulières entre les divers types de conseillers.

Mais le conseiller de gestion ne peut pas ignorer la « technique » et les innovations proposées. Il devra d'abord comprendre pourquoi les producteurs n'adoptent pas certaines innovations (par méconnaissance, manque de ressources en travail ou en trésorerie, par peur du risque et de la nouveauté, ...). Il sera souvent amené à développer des modules de formation/échange sur les conditions nécessaires à l'adoption des innovations. Ces modules pourront associer le conseiller « technique » du CT. Par exemple pour la culture de l'amandier il s'agira sur les bases de données chiffrées (des références régionales et les données des producteurs en conseil de groupe) d'amener les agriculteurs à planifier et calculer ce qui est nécessaire pour obtenir une production de qualité et avec un rendement acceptable :

- Les besoins en travail ; faut-il tailler ? Faut-il apporter un peu d'intrant ?
- Comment raisonner la conduite des cultures associées à l'amandier (avec ou sans intrants, quelles cultures (céréales uniquement, légumineuses ?)
- Les besoins en travail pour la récolte, le tri, le conditionnement et le transport pour assurer une production de qualité

Une des principales questions que les agronomes est de savoir s'il est possible d'intensifier¹⁰ les systèmes de culture « amandier + culture(s) associées » vu les conditions pluviométriques de la zone (taille, fertilisant, herbicides, travail supplémentaire de CES chaque année). Le conseiller de gestion en partenariat avec le conseiller technique devra être en mesure d'évaluer la rentabilité des différents niveaux d'intensification. Il convient pour cela de prendre en compte le coût d'opportunité du travail familial

Au niveau de l'exploitation dans son ensemble, le conseiller peut engager un travail avec ces groupes d'agriculture sur la gestion du risque climatique comme l'intérêt de souscrire à l'assurance agricole, l'évolution de l'effectif des troupeaux (augmentation ou diminution), développement d'activités non agricole dans la région ou ailleurs.

6.4. Ingénierie du dispositif pilote

6.4.1. La gouvernance du dispositif pilote

Le pilotage ainsi que le suivi et le contrôle des activités du dispositif sont du ressort du Directeur du Centre local de conseil agricole (CT Taforalt).

Dans la mesure où la démarche de conseil proposée est participative et repose sur l'engagement des OP bénéficiaires, la programmation et le suivi des activités de conseil seront assurés par un comité de programmation et de suivi composé du directeur du

¹⁰ La conduite traditionnelle de ce système de cultures associées est extensive (l'amandier fait juste l'objet de cueillette sans entretien de l'arbre, la culture associée permet d'entretenir le sol et limite l'enherbement)

CCA/CT, le référent du dispositif pilote, les autres conseillers de gestion, un représentant de l'assistance technique et 3 représentants des bénéficiaires (2 coopératives, 1 agriculteur d'un groupe de conseil). Pourra se joindre à ce comité un autre représentant de l'ONCA, un représentant de du PROFAO en fonction de leur disponibilité. Ce comité se réunira au moins une fois par trimestre. Le coût de fonctionnement du comité est minime car la majorité des membres résident dans la zone d'intervention du CCA/CT.

Une plateforme d'échanges sur l'expérience pilote de conseil de gestion sera constituée afin d'informer les acteurs du développement agricole de la province. Il ne s'agit pas d'un comité de pilotage ni d'une instance de gouvernance. Cette plateforme pourrait se réunir une fois par an sur le terrain ou à Oujda avec les représentants des institutions suivantes : Agence de Développement de l'Oriental, le Conseil Régional, DRA/DPA, PROFAO, les Bailleurs de fond, le Crédit agricole/Tamwil El Fellah, le GIE Miel, les Coopératives ainsi que les présidents des Communes concernées, l'assistance technique, la Chambre d'Agriculture, et tout autres associations et institutions intéressées et représentatives. Elle sera animée par le conseiller référent et le directeur du CCA/CMV.

6.4.2. 4.2 Le budget prévisionnel sur 3 ans

Le budget ci-après est indicatif et correspond aux besoins d'équipement et de fonctionnement du dispositif pilote (salaire compris) sur la base d'un dispositif pour un CCA/CT comprenant 4 conseillers. Les coûts de formation des conseillers et d'appui par l'assistance technique sont pris en compte dans le budget de la composante transversale.

Le financement du dispositif pilote CCA/CT Amandier (Oriental) sera assuré par l'Etat (ONCA), le PROFAO (CTB) et les bénéficiaires. L'ONCA et la CTB se concerteront pour la prise en charge des salaires des 4 conseillers, le nombre de conseillers en CDD pris en charge par la CTB ne pourra pas excéder 2 afin d'assurer un renforcement des capacités des services publics de conseil agricole.

La contribution financière des bénéficiaires sera progressive et symbolique dans un premier temps, par exemple 500 DH/an pour les coopératives, 50 DH/an pour les agriculteurs. Après deux années de fonctionnement les responsables du dispositif pilote, l'assistance technique et les bénéficiaires étudieront la possibilité d'augmenter ces contributions¹¹ au vue des résultats obtenus et des impacts du conseil.

¹¹ A plus long terme il faudrait étudier la faisabilité d'une participation financière des institutions régionales de développement (ADO, conseil régional) sauf si l'ONCA préfère garder le contrôle du financement et l'assurer à 100%

	Cout unitaire	Nombre	Mois	Budget annuel	Budget sur 3 ans	Budget sur 3 ans	Notes	%
	DH			DH	DH	€		
Fonctionnement								
Salaire un conseiller de gestion référent	12 000	1	12	144 000	432 000	39 273	1	16%
Salaire trois conseillers de gestion	8 000	3	12	288 000	864 000	78 545	2	33%
Fonctionnement véhicule: carburant	2 000		12	72 000	216 000	19 636	3	8%
Fonctionnement véhicule: autres	1 000		12	36 000	108 000	9 818		4%
Frais de communication	1 000		12	12 000	36 000	3 273		1%
Documents de gestion	500	50		25 000	75 000	6 818	4	3%
Comités et réunions d'information				40 000	120 000	10 909		5%
Appui aux OPA pour réunions				30 000	90 000	8 182		3%
Papèterie, consommables, entretien PC	2 000		12	24 000	72 000	6 545		3%
Divers 10%				61 700	185 100	16 827		7%
Total fonctionnement				732 700	2 198 100	199 827		83%
Investissements								
Deux véhicules 2x4	150 000	2			300 000	27 273	5	11%
Deux motos	30 000	2			60 000	5 455		2%
Quatre ordinateurs	6 000	4			24 000	2 182		1%
Equipements bureau	5 000	4			20 000	1 818		1%
Matériel didactique	10 000				10 000	909		0%
Divers 10%					38 400	3 491		1%
Total investissement					452 400	41 127		17%
TOTAL					2 650 500	240 955		100%

Tableau 15: Budget du dispositif pilote de Taforalt

Notes :

1. Conseiller référent est de niveau ingénieur agronome
2. Conseillers sont de niveau technicien agricole
3. 2000 km/mois/voiture, 10l/100km, 10DH/l. On fait l'hypothèse que les deux motos réunies ont le coût d'une voiture.
4. Impressions
5. Véhicules 2x4 type Kangoo

6.5. Analyse

6.5.1. Le carré de la viabilité (ou carré de la faisabilité)

Viabilité juridique et institutionnelle	+	La viabilité juridique du dispositif pilote ne pose pas problème puisqu'il s'agit d'un dispositif public géré par l'ONCA. Il conviendra que les conseillers s'assurent que les procédures d'immatriculation des coopératives, associations et OP bénéficiaires sont bien respectées.
	-	
Viabilité technique	+	La viabilité technique est en partie assurée du fait de la mobilisation d'au moins un conseiller du CT qui a de l'expérience et par le recrutement/redéploiement du personnel de l'Etat ou du Projet PROFAO.
	-	Toutefois l'expérience et les compétences locales et nationales en conseil de gestion sont absentes et toute sera à construire dans ce domaine.

Viabilité économique et financière	+	A priori la viabilité économique et financière du dispositif ne pose pas de problème dans la mesure où le dispositif est public et mobilise les moyens de l'Etat en personnel, bureau, équipement. De plus il bénéficiera pour les 3 années d'expérimentation de l'appui technique et financier de la CTB.
	-	Mais de façon indirecte on peut considérer que la mise en place du dispositif pilote et la mise en œuvre de la démarche de conseil de gestion vont être dépendantes des performances des bénéficiaires et en particulier de leurs capacités à bien la commercialisation en dégagant une plus-value significative par rapport aux pratiques actuelles dans ce domaine. Si ces performances sont mauvaises ou passables, les bénéficiaires du dispositif pilote risque de se décourager et de faire porter la responsabilité sur les conseillers.
Viabilité sociale	+	
	-	Deux éléments peuvent affecter la viabilité sociale du dispositif pilote. D'une part la cohésion de l'équipe de conseillers en gestion peut être perturbée par le fait que certains sont des fonctionnaires (garantie d'emploi, habitudes du laisser-aller) et d'autres sont contractuels d'un projet pour une durée limitée (salaire peut être plus élevé). De plus des dissensions ou incompréhensions peuvent surgir entre la nouvelle équipe de conseillers en gestion et les conseillers techniques du CCA/CT (difficultés à répartir les tâches et les moyens et à se coordonner)

Tableau 16: Carré de la viabilité du dispositif de Taforalt

6.5.2. Les conditions de réussite

La mise en place et la réussite du dispositif est fortement tributaire de la réussite du redéploiement du personnel technique et du ciblage du recrutement (conseiller volontariste) couplé à une formation professionnalisante. La responsabilisation du référent et l'affectation des moyens de travail sont aussi des préalables incontournables pour la mise en marche du dispositif pilote.

Plusieurs conditions de réussite nous paraissent centrales :

- La qualité du recrutement et/ou du redéploiement des conseillers agents de l'Etat et des CDD qui vont constituer l'équipe de 4 conseillers : les conseillers devront avoir le profil adéquat (formation agricole) et l'envie de faire un métier qui n'existe pas encore au Maroc et dont ils n'ont pas appris les bases dans leur formation initiale ou leurs postes antérieurs. Les qualités pour être un bon conseiller sont autant techniques qu'humaines (qualité d'écoute, envie d'aller sur le terrain, persévérance, diplomatie,...) ;
- Plus particulièrement la qualité et l'engagement du conseiller référent (niveau ingénieur) paraît crucial. De plus ses supérieurs devront le responsabiliser et lui faire confiance, il devra être à l'écoute des autres conseillers en cas de difficultés d'apprentissage du métier et de ce fait devra lui d'abord, faire la preuve sur le terrain (avec les OP et les agriculteurs) qu'il maîtrise la démarche et les outils qu'il aura appris durant la formation au conseil de gestion (cf. composante transversale) ;
- La qualité de la formation des conseillers au début de l'action ;
- L'affectation des moyens à temps : bureaux, véhicules, équipement de base ;

- L'engagement des partenaires locaux. L'équipe de conseillers ne doit pas se sentir isolée et uniquement appuyée/pilotée par les personnes qui suivent et assistent le projet en central (Rabat et ailleurs). La réussite de cette expérimentation nécessite le soutien des acteurs locaux : la direction provinciale du Conseil Agricole en premier lieu, l'ADO et localement les responsables politiques et administratifs (présidents de commune, ...)

6.5.3. Les risques possibles

Les risques internes au dispositif. Ces risques internes (venant de l'équipe et des structures de pilotage) pouvant affecter la réussite du dispositif pilote ne sont pas spécifique à la région de l'Oriental, on peut citer en particulier :

- La multiplicité des tâches des conseillers en gestion, la dispersion de leurs interventions due à un mauvais cadrage de l'action (trop de bénéficiaires retenus, trop de déplacement, ...). Ce risque peut être augmenté si le directeur du CCA/CT ou du projet PRAFAO demandent aux conseillers de réaliser d'autres tâches (hors dispositif pilote) ;
- La possibilité que le conseiller devienne un simple agent d'exécution des coopératives et fasse le travail à la place des responsables et salariés de ces structures ;
- La mutation de conseillers formés pour raisons personnelles (santé, famille) ;
- Le retard dans la mise en place des moyens de travail et les blocages administratifs quant à leur utilisation. Ce risque est d'autant plus grand si on tient compte la non correspondance des rythmes de déblocage des fonds entre la CTB et l'ONCA ;
- La possibilité de voir émerger un dispositif à deux vitesses (CTB, ONCA + DPA) avec des conseillers rémunérés par le PROFAO et d'autres par la fonction publique.

Les risques externes sont plus difficiles à contrecarrer car ils dépendent par définition d'événements non directement liés au fonctionnement de l'équipe de conseillers et du programme comme par exemple :

- Des conflits au sein des OP et des communautés villageoises et entre elles ;
- Des conflits entre les conseillers et les bénéficiaires soit par ce qu'ils n'arrivent pas à satisfaire les demandes en conseil (pressions politiques pour ajouter des bénéficiaires) soit qu'ils entraînent les bénéficiaires sur de mauvaises voies ;
- Des risques liés à la filière amande comme l'accroissement de l'offre par les importations (officielles et de contrebande), la baisse de la demande pour des raisons économiques et les manœuvres indécates des commerçants et négociants pour « casser » l'émergence des coopératives ;
- Des risques spécifiques à la culture de l'amandier : maladies ou insectes ;
- Des risques naturels affectant le fonctionnement du système de cultures associées comprenant l'amandier (manque de pluies hivernales, canicule en été et en fin de printemps)
- Enfin et non des moindres, le risque de non adhésion des adhérents des coopératives et du CdG aux principes de la gestion, de la bonne gouvernance pour des raisons culturelles

et sociales (par exemple préserver la cohésion sociale et ne pas exclure certains bénéficiaires indécis ou non participatifs, etc.)

7. Dispositif pilote 4: conseil de gestion par les CCA dans le cadre du projet dattier

7.1. Contexte

Ce dispositif pilote est proposé pour les OPA et les exploitations agricoles familiales de la vallée du Draa productrices entre autres, de dattes. Il a été conçu en prenant en compte la collaboration entre la CTB, l'ORMVAO (Office Régional de Mise en Valeur Agricole de Ouarzazate), l'ANDZAO (Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier) et l'ONCA et plus particulièrement le projet Safran Datte qui démarre début 2014 et à moyen terme l'initiative de ces institutions couvrant l'ensemble des oasis marocaines.

Il s'agit **d'un dispositif public** localisé et mise en œuvre par un CCA/CMVA avec participation des OP bénéficiaires.

7.1.1. Les exploitations agricoles et les contraintes rencontrées

Les systèmes de production concernés par ce pilote sont de type « polyculture élevage oasien » et la culture pivot de l'économie locale et des exploitations est le palmier dattier. Selon les experts rencontrés elle constitue entre 60 et 70% du revenu des exploitations et contribue à l'alimentation familiale et des animaux d'élevage¹² des oasis. La seconde source de revenu est l'élevage avec la production laitière (vente de lait à la coopérative de Zagora), caractérisé par de petits effectifs par exploitation (2 à 4 VL) avec un besoin d'irrigation durant toute l'année (luzerne, maïs) et l'élevage ovin (race Demène, en moyenne 10 brebis par exploitation). Le 3^e étage du système de culture oasien comprend aussi les céréales (1^{er} culture en surface, essentiellement pour l'autoconsommation) et un peu de maraîchage. Le 2^e étage est constitué d'arbres fruitiers dont la densité a beaucoup régressé du fait du manque d'eau, surtout en aval de la vallée (le grenadier relativement rustique est privilégié).

La surface cultivable est comprise pour la majorité des exploitations entre 0,5 et 4 ha (palmiers associés aux autres cultures sur 2 ou 3 étages). Les exploitations familiales¹³ de plus

¹² L'élevage pastoral hors oasis a quasiment disparu

¹³ Les systèmes de production non familiaux (ou agriculture d'entreprise) sont représentés par quelques investisseurs au sud de la ville de Zagora qui produisent de la pastèque hors oasis sur des zones d'extension irriguées à partir de la nappe (forage). Surface de pastèque estimée par l'ORMVA à 1130 ha en 2012 et à 1400 ha pour 2013, cette extension des surfaces pose question aux décideurs locaux et aux agriculteurs quant à la durabilité de la ressource en eau dans les oasis de la vallée.

de 4 ha sont rares et correspondent à des gros producteurs que l'on peut retrouver dans le commerce de la datté. En fait, la surface totale ne veut pas dire grand-chose il convient plutôt de considérer

- le nombre de pieds par variétés de palmier dattier (donc de types de qualité des dattes) entre variétés de bouche (haute ou moyenne qualité) et variétés¹⁴ pour l'alimentation du bétail.
- La taille des palmiers dattiers car à partir d'une certaine hauteur il devient difficile de trouver de la main-d'œuvre qui veuille prendre des risques de monter pour la pollinisation et la récolte. Si c'est le cas c'est plus coûteux.

Les principales contraintes rencontrées par ces exploitations sont d'ordre

- **naturel** : les aléas pluviométriques limitent les disponibilités en eau, (base de la production oasienne) et le maintien in situ de la maladie du bayoud qui implique un remplacement des palmiers morts par des variétés tolérantes¹⁵.
- **structurel** : le morcellement des parcelles ne permet pas une valorisation optimale de l'eau ; le profil variétal inadéquat pour le marché et le vieillissement de la palmeraie limitent la productivité des exploitations, enfin la faible attractivité du travail agricole accroît le coût de la main d'œuvre ou retarde les travaux entraînant des pertes de rendement.
- **organisationnel** : la commercialisation des dattes se fait de façon individuelle sans contrôle de qualité avec une sous-valorisation de la production¹⁶ par le producteur, la majorité de la plus-value est réalisée par les acteurs de l'aval.

7.1.2. Les organisations des producteurs dans la vallée du Draa

La vallée du Draa a connu dans le passé proche plusieurs interventions de projets de valorisation des palmeraies (MCA/PAF, CTB) aux approches très différentes qui ont débouché sur une amélioration de la technicité des producteurs et l'installation d'unités de stockage frigorifiques. Pour la filière datté, les OP sont jeunes et pour la grande majorité non fonctionnelles. Elles ont été créées par les projets CTB et MCA et n'émanent pas d'une volonté des producteurs locaux. Dans le cadre des petites unités de stockage (de 40 à 80 T/an), les coopératives organisent la collecte, le contrôle de qualité, le tri, le stockage, le conditionnement et la commercialisation. Dans le cadre des grosses unités (400 T/an), il est prévu que les coopératives de base n'assurent que la collecte et ce seront les GIE qui s'occuperont du reste. A ce stade les coopératives ne sont pas en mesure d'assurer d'autres services, ce qui serait souhaitable pour que ces structures fonctionnent toute l'année et renforcent leurs relations avec leurs adhérents. Les GIE constituent des entités juridiques et commerciales qui seront en mesure de traiter directement avec les gros acheteurs de dattes (Les grandes surfaces, les exportateurs dans un deuxième temps). Les GIE sont soit constitués uniquement de coopératives de producteurs de dattes (cas du GIE Ouahate

¹⁴ Il est toutefois abusif de considérer les variétés « fourragères » comme inutiles car elles sont rustiques et rentrent pleinement dans le fonctionnement de l'agrosystème oasien (Communication personnelle de L. El Yamani CTB Tata)

¹⁵ On ne connaît pas encore bien le comportement à long terme des variétés tolérantes issues de vitroplants

¹⁶ D'abord les dattes de qualité mais aussi les écarts de triage, les dattes de qualité moyenne à passable

Tamezmoute Tinzouline Daraa) soit de coopératives et d'acteurs privés (commerçants, négociants) ce qui pourra poser des problèmes de leadership et de gouvernance à l'avenir. L'interprofession dattes (association des producteurs de dattes de la vallée du Draa) n'a pas été rencontrée mais selon les responsables de coopératives elle ne semble pas très active dans la vallée.

Les OP hors de la filière dattes sont plus anciennes et pour la plupart fonctionnelles : coopératives laitières (Zagora et Ouarzazate) avec des points de collecte dans les diverses oasis (en particulier Tinzouline), coopératives féminines¹⁷ de henné et surtout les AUEA créées à partir de 1998, héritées des structures traditionnelles de gestion de l'eau et donc bien insérées dans les communautés rurales. Ces associations s'orientent aujourd'hui sur l'organisation du pompage collectif de l'eau sur de petites surfaces en plus de la gestion de l'eau de surface. Il faut ajouter à cela, les associations de développement locales qui sont actives dans l'appui aux jeunes et aux femmes et dans le domaine de l'éducation comme l'Association de développement de la Vallée du Draa qui a géré jusqu'en 2012 des centres d'alphabétisation (connexion possible avec les centres de conseil de gestion agricole pour lesquels l'alphabétisation des bénéficiaires ou un recyclage peut être déterminant)

7.2. Logique d'intervention

La démarche est initialement la même que pour le projet amandier. Puis dans un second temps il faudra alors intervenir aussi en appui aux AUEA par du conseil en gestion sociale de l'irrigation.

Cette articulation des trois formes de conseil sera une plus-value importante de ce dispositif par rapport à l'actuel projet CTB.

¹⁷ Il existe aussi des coopératives féminines pour la dattes en cours de constitution

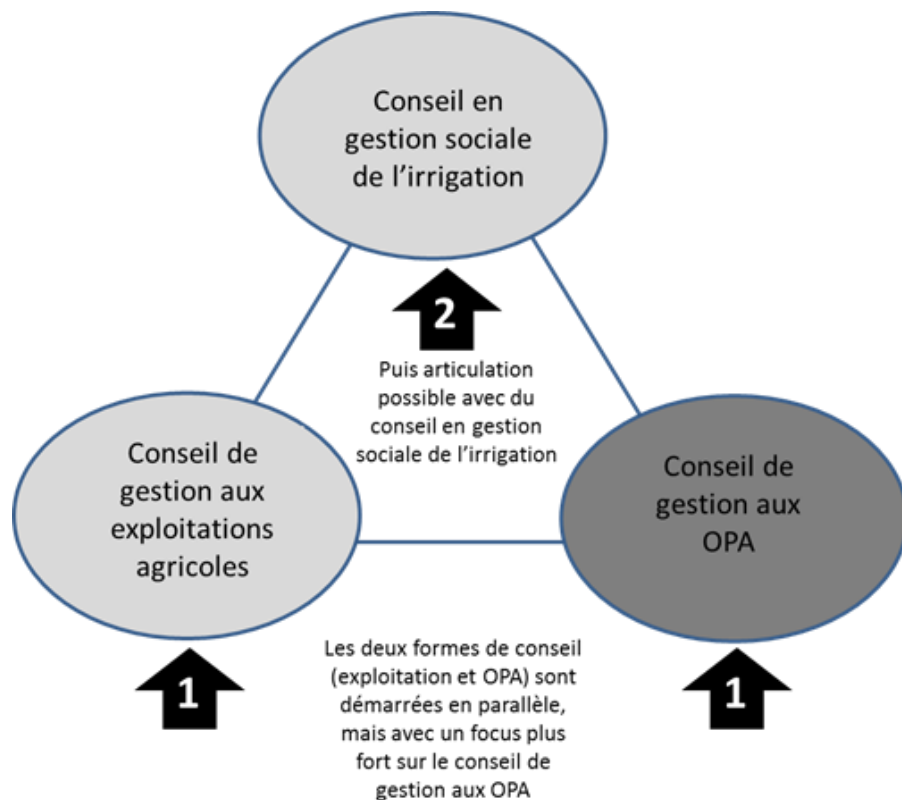


Figure 9: Formes de conseil de gestion prioritaire dans la vallée du Draa

7.2.1. Les objectifs et les enjeux du conseil de gestion

Le dispositif pilote privilégiera le conseil aux OP de la filière dattes du fait :

- de l'importance économique de la production dattes qui est actuellement indispensable pour assurer la durabilité des exploitations agricoles et le développement économique de la vallée (création d'emplois dans les secteurs aval de la filière) ;
- de l'importance des investissements réalisés dans le domaine du stockage des dattes dans la vallée et mis à disposition des OP (GIE et coopératives). Depuis la faillite¹⁸ de la plateforme de stockage de Zagora en 1992 les agriculteurs sont très sceptiques sur les chances de réussite de toutes formes de commercialisation groupée. La confiance entre producteurs, acteurs économiques, services publics dans le secteur de la commercialisation des produits agricoles est à construire progressivement.

Les enjeux pour le conseil de gestion dans ce contexte sont de deux ordres :

- Des enjeux agricoles et environnementaux : L'enjeu majeur pour les exploitations est de valoriser au mieux les ressources en eau qui resteront limitées (ou se raréfieront avec les changements climatiques) en combinant différentes productions (dont le palmier dattier) et l'élevage et en améliorant la qualité des dattes mises en marché. Le main d'œuvre pourrait devenir aussi une ressource limitante à moins que la productivité des exploitations augmente notablement et que l'agriculture devienne plus attractive pour les

¹⁸ Il convient d'être très soucieux de la réussite du conseil pour la gestion des unités de stockage car l'ensemble des producteurs de dattes de la vallée ont été choqués par la faillite de la plateforme de stockage de Zagora en 1992 qui a entraîné des pertes financières importantes pour une partie d'entre eux.

jeunes. Mais au-delà des enjeux technico économiquement, le conseil de gestion doit aussi contribuer à la pérennité des oasis en y attirant les jeunes (durabilité sociale) et en améliorant les capacités d'investissement des agriculteurs pour entretenir l'agrosystème oasien : meilleure répartition de l'eau, rajeunissement de la palmeraie, maintien d'une diversité variétale, entretien de la fertilité du sol par des amendements minéraux et organiques et maintien du capital élevage.

- **Des enjeux de conseil** : Il s'agira de tester le conseil aux OP dans un contexte de défiance de la part des producteurs tout en amorçant le conseil aux exploitations familiales pour une filière à forte valeur ajoutée mais très peu organisée. Le conseil aux OP est prioritaire mais il est nécessaire de développer parallèlement pour un nombre limité de producteurs une démarche de conseil à l'exploitation adaptée à cette région afin d'obtenir des connaissances sur les conditions de production et les performances technico-économiques (coût de production, marge brute). Ce conseil à l'exploitation permettra pour les conseillers spécialisés en CdG de faire le lien avec le conseil technique qui a bien progressé pour la culture de la datte avec les interventions des projets MCA et CTB.

7.2.2. Les évolutions possibles du dispositif de conseil et les changements attendus

Du fait des enjeux économiques autour de la filière datte, le dispositif de conseil devra conserver une activité d'appui aux OP de la filière dans le domaine de la collecte, du stockage et de la mise en marché. Mais cet appui devrait décroître en intensité si les GIE et Coopératives deviennent performants. Dans ce cas le conseil aux OP visera plutôt la diversification des services qu'elles apportent à leurs adhérents et l'intervention ponctuelle en cas de nouveaux investissements ou de crise aigüe de la filière datte. Le temps ainsi libéré pourra être investi dans le conseil aux exploitations agricoles dans divers domaines qui seront mieux précisés avec les bénéficiaires : gestion du revenu et de la trésorerie¹⁹, gestion de la main d'œuvre, diversification des activités (comme agrotourisme, élevage, plantes à haute valeur ajoutée).

A moyen terme le conseil devrait accroître les capacités de gestion, d'investissement et d'intervention courante des OP. Si ce résultat est atteint les OP pourront diversifier les services qu'elles organisent et qui leur procurent des revenus financiers (intrants, matériels en commun) mais aussi internaliser le dispositif de conseil de gestion ou créer au niveau de la Vallée un centre de gestion géré par la profession agricole qui restera en partie subvention par l'Etat.

De même les capacités de gestion, d'investissement et d'intervention des agriculteurs seront améliorées ce qui aura pour effet d'accroître leur revenu. Il conviendra de garder à l'esprit que ces systèmes oasiens ne seront pas durables, attractifs et compétitifs si les agriculteurs (avec l'appui des services publics) n'améliorent pas la gestion de l'eau. Cet objectif ambitieux ne relève pas explicitement du dispositif de conseil de gestion proposé mais il faudra qu'il prenne en compte cette dimension.

¹⁹ Aspect important dans une région où des freins culturels limitent le recours au secteur bancaire

7.2.3. Possibilités et conditions de réplcation du dispositif pilote

Ce dispositif pilote focalisé sur la production et la commercialisation des dattes peut intéresser les autres régions oasiennes du Maroc qui s'orientent aussi sur la production de datte de qualité et la commercialisation pilotée par des organisations professionnelles agricoles.

Par ailleurs ce pilote sera mis en place par le dispositif de conseil agricole de l'Etat (celui qui sera déployé par l'ONCA) en partenariat avec d'autres services publics qui pourraient contribuer à son financement (ANDZOA) et apporter des compléments (ORMVAO pour la gestion de l'eau), et l'intervention de projets financés dans le cadre de coopérations bilatérales et multilatérales. Ces situations d'appui au développement agricoles sont fréquentes dans les zones rurales marocaines concernées par le pilier II du PMV. A court et moyen terme il sera intéressant de tirer les leçons de ce dispositif pilote en termes d'efficacité des agents de l'ONCA sur le terrain (adhésion à la démarche proposée), de collaboration entre les divers services publics entre eux et avec un dispositif de projet bien doté en, moyens financiers et humains (mise en place d'une équipe soudée ou de deux équipes qui collaborent peu).

Les conditions de réplcations de ce dispositif sont donc :

- La présence d'une filière qui procure un revenu conséquent, régulier aux exploitations mais aussi aux OP.
- L'adhésion des acteurs de la filière et plus largement du secteur agricole à la démarche de conseil de gestion.
- La mise en place d'équipes de conseillers relevant du secteur public, motivés donc suffisamment jeunes pour modifier leurs pratiques de conseil et intégrer de nouvelles démarches et posture.

7.3. Le Dispositif de conseil

7.3.1. Montage institutionnel et ressources humaines

Le dispositif pilote est placé au sein d'un CCA (actuellement CMV de vallée du Draa relevant de l'ORMVAO Vallée du Draa) et sera donc sous la tutelle du Ministre de l'agriculture et plus particulièrement de l'ONCA. Le CCA/CMV retenu est celui de Tinzouline qui dispose d'une expérience en conseil technique et en appui aux OP de la filière datte. Ce CMV couvre deux oasis et comprend un nombre important d'OP dont un GIE datte comprenant 3 coopératives et une unité de stockage de 400 t/an. Une de ces coopératives gère une autre unité de stockage (40 t/an) depuis 2 campagnes et une autre a une expérience de commercialisation groupée sans stockage préalable (vente dès la récolte). Il ne semble pas qu'il ait de conflits majeurs au sein de ces communautés et collectifs.

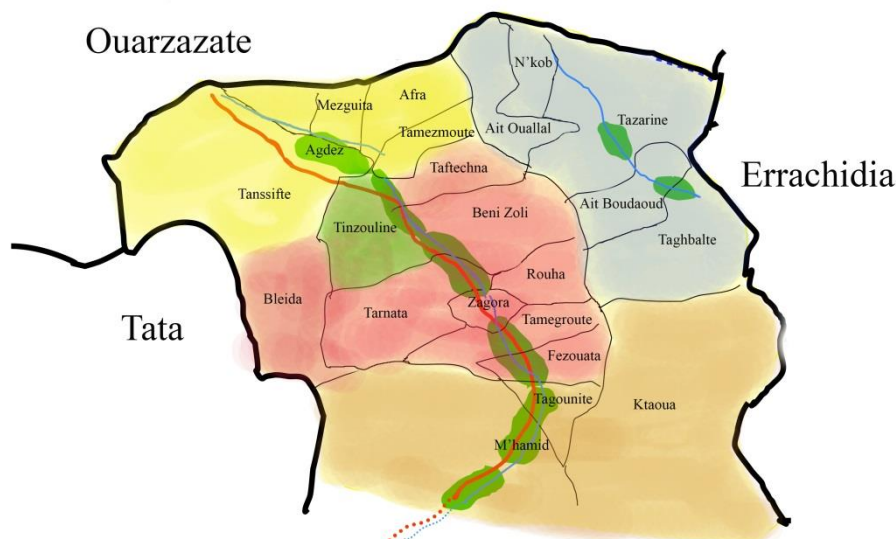


Figure 10: Zones d'action des CMV relevant de la subdivision de Zagora (source ORMVAO)

A court ou moyen terme le dispositif de conseil de gestion pourrait concerner le CCA/CMV de Zagora qui est proche de Tinzouline et celui d'Ouarzazate qui dispose à proximité de ressources humaines importantes (au sein de l'ORMVAO et de la future Direction provinciale du conseil agricole). Le budget proposé ci-après pour ce dispositif ne prend en compte que l'équipe de conseil en gestion qui sera basée à Tinzouline.

Dans la mesure où le conseil de gestion se focalisera sur l'appui à la gestion des OP (Coopératives/GIE) l'équipe de conseillers devra se consacrer exclusivement à ce type de conseil mais devra entretenir des collaborations avec les conseils techniques du CCA/CMV.

Il est prévu de constituer une équipe de 4 conseillers à plein temps dont l'un d'entre eux sera le référent et aura le niveau ingénieur, les autres conseillers devront avoir le niveau technicien supérieur agricole. Chaque conseiller (technicien) interviendra auprès de 3 à 4 coopératives de la filière dattes (et éventuellement pour d'autres OP de base) et de 3 groupes de 10 exploitations chacun. Le conseiller référent conseillera le GIE, une coopérative ou OP de base et 2 groupes de 10 exploitations chacun. En plus il appuiera les autres conseillers en cas de difficultés, assurera l'animation et la coordination des activités.

Cette équipe de 4 conseillers de gestion sera placée sous l'autorité du directeur du CCA/CMV retenu. Mais on recommande que le suivi technique du dispositif puisse être assuré par un ingénieur basé à la Direction provinciale du conseil agricole d'Ouarzazate ou à l'ORMVAO en fonction de leur disponibilité. Au-delà du suivi des activités il assurera la coordination entre le dispositif pilote et les autres services publics basés dans cette localité ainsi que le projet Safran Dattes ainsi que l'animation et la sensibilisation des acteurs du monde agricole provincial à cette nouvelle démarche.

Si le nombre de coopératives est trop faible dans le CCA/CMV de Tinzouline au début de l'intervention, les conseillers prendront en compte celle du CCA/CMV de Zagora. Cela ne

devrait pas poser de problèmes car cette localité est située à 40 kms de Tinzouline, les agriculteurs des deux zones partagent le même souk principal (Zagora) ainsi que la même coopérative laitière. La définition précise de la zone d'intervention dépendra du degré de maturité des coopératives des deux zones et se fera de concert entre les tous les acteurs du projet Safran Dattes et l'ONCA.

7.3.2. Les bénéficiaires

Les bénéficiaires prioritaires seront les coopératives et GIE suffisamment structurées et fonctionnelles. Comme indiqué dans le document de projet Safran Dattes, les équipes du projet auront la charge de sensibiliser les agriculteurs sur l'action coopérative et les faire émerger ces structures. Les autres bénéficiaires directs sont les agriculteurs qui vont se porter volontaires pour adhérer au conseil d'exploitation. Dans un premier temps le dispositif appuiera environ 15 coopératives, 1 ou 2 GIE et 60 exploitations agricoles. Il sera possible ensuite de toucher des OP hors du secteur dattes (lait ou gestion de l'eau).

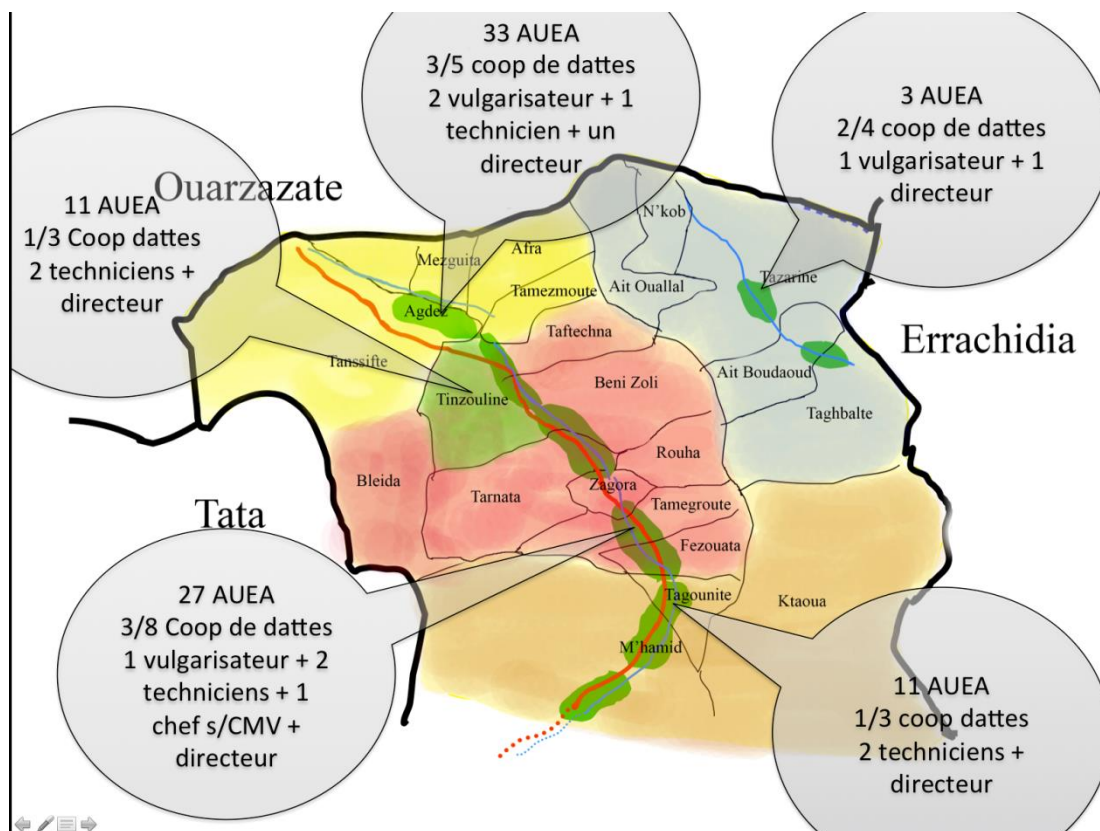


Figure 11: Répartition des OPA et des moyens humains au niveau des zones d'action des CMV

Les bénéficiaires indirects de l'action seront les acteurs de la filière dattes en particulier les négociants et grandes surfaces qui bénéficieront d'un approvisionnement de meilleure qualité en dattes marocaines, les consommateurs²⁰ et les agriculteurs et conseillers du

²⁰ Les consommateurs marocains préfèrent acheter des dattes marocaines dont ils connaissent les variétés et les provenances même s'ils doivent payer un peu plus cher que pour les dattes importées. Mais l'offre nationale est insuffisante et le pays doit importer des dattes de Tunisie, d'Algérie (circuits formel ou de contrebande) et du Moyen Orient

CCA/CMV proches du dispositif de conseil (transferts d'informations, de savoir-faire, d'innovations organisationnelles).

Les critères de choix des bénéficiaires et le processus de sélection seront les suivants :

- Les coopératives et GIE devront se porter volontaire et faire la demande écrite d'adhésion au centre pilote de conseil en gestion après avoir pris connaissance des engagements que cela implique en temps et en cotisation annuelle.
- Elles devront accepter de mettre à disposition toutes les données de base indispensables à l'organisation du conseil ;
- Les coopératives devront être en mesure de constituer un ou plusieurs groupes d'exploitations qui bénéficieront du conseil dédié aux exploitations
- Les exploitations agricoles bénéficiaires devront se porter volontaire et faire la demande écrite d'adhésion au centre pilote de conseil en gestion après avoir pris connaissance des engagements que cela implique.
- Elles devront disposer d'une surface (> 0,5 ha) ou d'un nombre de pieds de dattier de bonne qualité suffisant, l'agriculture (en particulier la culture de dattiers) devra être l'activité principale du ménage
- Chaque exploitation devra comporter au moins un actif familial alphabétisé qui soit en mesure de faire la prise de donnée, un fils ou le chef d'exploitation lui-même. Ce dernier doit alors s'engager à partager toutes les informations nécessaires au conseil avec ce parent et aussi avec le conseiller ;
- Les exploitations bénéficiaires devront être membres de coopérative de commercialisation de dattes ou d'autres OP fonctionnelles :

L'ensemble des bénéficiaires (coopératives, GIE, agriculteurs) devront s'engager à payer chaque année une adhésion au dispositif de conseil, qui sera symbolique par rapport au coût effectif du conseil mais marque l'engagement des bénéficiaires.

7.3.3. Le contenu du conseil de gestion

La démarche globale de conseil de gestion repose sur deux principes :

- Pour être effectif et utile le conseil s'appuie nécessairement sur des relations de confiance entre les conseillers et les bénéficiaires. De plus l'accompagnement des bénéficiaires se fait dans la durée selon une démarche progressive qui associe formations, aides à la décision, bilans d'étape.
- Le conseil repose sur le renforcement des capacités des bénéficiaires à gérer (prévoir, planifier, réaliser, évaluer), à innover, à s'informer et à prendre les bonnes décisions stratégiques.

Le contenu du conseil sera discuté par l'équipe de conseillers en gestion, les bénéficiaires retenus et les partenaires du dispositif pilote. Mais pour que l'équipe puisse expliquer ce que pourrait être le contenu concret du conseil aux futurs bénéficiaires il convient d'en dresser ici les contours. Dans tous les cas il n'est pas envisageable d'imposer un contenu aux bénéficiaires. Ce contenu sera précisé par l'équipe de conseillers avec l'appui de l'assistance

technique et prendra en compte les formations²¹ et autres appuis que ces bénéficiaires auraient déjà reçus.

a. Le conseil aux coopératives et autres OP de base

Il s'agira de former et d'accompagner les responsables des coopératives et des autres OP de base dans la gestion de leurs activités courantes et pour la prise de décision stratégiques (réorientation de l'OP, investissement, mise en œuvre d'un nouveau projet). Tout l'art du conseil de gestion aux coopératives est de savoir conseiller à la fois les responsables (le président et son bureau, le conseil d'administration) et les salariés lorsqu'il y en a. Le conseiller sera en relation périodique avec les personnes ciblées (un passage par quinzaine, plus souvent si un appui ponctuel est demandé). Le conseiller ne doit surtout pas se substituer aux décideurs élus (président et son bureau) ni aux salariés de la coopérative.

Le conseil sera individuel, c'est-à-dire que le conseiller travaille avec chaque coopérative bénéficiaire séparément. Ceci n'empêche pas de prévoir des séances de formation et d'échanges avec les représentants des différentes coopératives pour chaque conseiller ou pour l'ensemble des coopératives retenues par le dispositif pilote.

Le conseil à la commercialisation :

Il s'agira d'organiser **des modules de formation complémentaires sur une période de 3 à 6 mois** avant le début de la récolte des dattes. Ces modules regrouperont une dizaine de personnes en charge de la coopérative et plus précisément de la commercialisation :

- **Module 1** Les bases de fonctionnement de la coopérative : les règles de fonctionnement et de gouvernance, les engagements réciproques, le paiement aux producteurs
- **Module 2** : la gestion comptable et financière et la recherche du fond de roulement (si paiement d'une avance à la livraison)
- **Module 3** Organisation de la campagne de collecte (comment organiser une réunion avec les producteurs ? comment tenir les cahiers de collecte ? comment rédiger le bordereau de réception ? Comment améliorer l'ensemble de la procédure (en année 2) ?
- **Module 4** : la qualité du produit, quels conseils donner aux adhérents de la coopérative de la récolte à la livraison.

Appui à la réalisation du bilan annuel en 2 étapes :

Avec le bureau et les salariés de la coopérative pour finaliser les comptes et dresser les problèmes rencontrés

Pour la préparation de l'assemblée générale sur le bilan de la commercialisation. Le conseiller ne doit pas être un acteur de cette assemblée ni l'animateur mais il appuiera la préparation de cette rencontre décisive pour gagner la confiance des adhérents.

La diversification des activités de l'OP et l'appui au montage de projets rentables

A la demande de la coopérative le conseiller pourra être amené à aider les responsables et salariés de la coopérative à réfléchir et à concevoir un projet de diversification d'activités. Il aidera à la réalisation de l'étude de faisabilité de ce projet. La mise en place de nouvelles activités ou services peut valoriser les ressources humaines et matérielles (bâtiments, équipements) de l'OP. Ces services doivent répondre à des besoins exprimés par les

²¹ En particulier les formations organisées en Tunisie en septembre 2013 et financées par le programme de bourses de la coopération belge pour les GIE et Coopérative de commercialisation de dattes.

adhérents. Il fait faire attention à canaliser les bureaux des coopératives qui veulent se lancer dans le commerce tout azimut sans liens directs avec leurs adhérents agriculteurs. Pour les coopératives de dattes il peut s'agir d'organiser l'achat en commun d'intrants (filets de protection des régimes, petits matériels, engrais, ...), d'organiser des chantiers de travail collectif. Il existe une forte demande d'appui de collectifs de différentes natures pour le pompage collectif. Le conseiller de gestion aidera ces collectifs à étudier la faisabilité du projet, la prise en charge des coûts récurrents, la répartition de l'eau, le prix de l'eau, etc. Le conseiller de gestion n'est pas un technicien en hydraulique et ne doit pas étudier la faisabilité technique du projet.

Conseil stratégique et financier. Ce type de conseil sera nécessaire rapidement si la coopérative rencontre des difficultés technico-économiques ou si elle développe plusieurs activités et services. Le conseil financier vise à amener les responsables à anticiper les problèmes de trésorerie, à bien programmer l'utilisation des bénéfices. Le conseil stratégique est nécessaire en cas de crise (reconfiguration de fond du fonctionnement de l'OP) ou de projet important qui peut entraîner des risques pour la coopérative.

L'appui à la maîtrise des instruments de gouvernance et le renforcement de la crédibilité de la coopérative. Le conseiller veillera à ce que le bureau de la coopérative suive les procédures de gestion et de gouvernance telles qu'elles sont inscrites dans les statuts de l'OP. Dans un premier temps il fera aussi fonction de conciliateur en cas de conflits entre des membres du bureau ou avec les adhérents.

b. Le conseil au(x) GIE.

Le contenu de ce type de conseil sera proche de celui apporté aux coopératives mais les enjeux financiers sont beaucoup plus importants. Si le GIE n'est pas fonctionnel les coopératives ne pourront pas bénéficier de ses services et leur développement sera freiné où alors elles devront faire elles-mêmes la commercialisation. Les principes de base du conseil aux GIE seront aussi les mêmes (le conseiller aide à prendre des décisions mais ne remplace ni les leaders producteurs ni les salariés du GIE), accompagnement dans la durée, formation renforcée en début d'intervention).

Il s'agira donc d'aider le président et son bureau, le conseil d'administration et les salariés du GIE pour :

- La mise en marché²² des dattes collectées et conservées : aide à l'évaluation des circuits de commercialisation, prospection de nouveaux marchés, négociation des contrats ;
- L'organisation de la campagne de réception des dattes : aide à l'organisation du travail en particulier pour le maintien en état de l'outil de travail (le respect de procédures de nettoyage), l'appui aux procédures d'évaluation de la qualité et de certification ;
- la gestion économique et financière du GIE : Analyse des coûts de fonctionnement, recherche de réduction des coûts de transport, gestion de la trésorerie et du fonds de roulement ;
- la bonne gouvernance du GIE en relation avec celle des Coopératives ;

²² On considère que les aspects techniques de gestion des unités de stockage sont assurés par des techniciens du froid, compétence que ne peuvent pas avoir les conseillers de formation agricole

- la prise de décision stratégique comme les investissements, le renouvellement d'équipement, la constitution des réserves financières.

Les outils nécessaires pour ces appuis sont diverses et fonction des priorités exprimées par les bénéficiaires :

- dans un premier temps la mise à niveau des responsables et salariés du GIE par des formations ponctuelles ou des modules complémentaires si le niveau est bas ;
- des instruments simples de collecte des données pour suivre et évaluer les activités (cahier de livraison, bordereau, fiche de suivi des coûts voire même des temps de travaux) ;
- instruments simples d'évaluation de la qualité des produits livrés ;
- des procédures d'évaluation du personnel si nécessaire ;
- des rencontres périodiques sur le lieu d'activité (unité de stockage) pour faire le point sur l'avancement des activités et les problèmes rencontrés ;
- des réunions de bilans annuels ou semestriels avec les responsables et les salariés en vue d'aider à la prise de décisions importantes et de préparer l'assemblée générale du GIE

Un exemple d'activité de conseil pour les coopératives de commercialisation des dattes

Problème posé au conseiller de gestion : Comment améliorer la qualité des dattes collectées. Le Président de la coopérative fait appel au conseiller parce que le GIE vient de retourner 250 kg de dattes du fait de leur mauvaise qualité. Cela fait deux fois cette année et le GIE qui a dû payer des pénalités à son acheteur, une grande surface de Casablanca.

Que pourrait faire le conseiller :

Tout d'abord établir un diagnostic précis de la situation. Pourquoi la qualité s'est dégradée alors que les années précédentes il n'y avait pas de problèmes ? Une réunion du bureau est organisée en présence du directeur du GIE.

Le conseiller étudie plusieurs solutions (S) en visitant des exploitations des groupes en conseil de gestion et des exploitations simples adhérentes à la coopérative

Il met en débat lors d'une 2^e réunion 6 solutions possibles :

S0 : Mettre en place et/ou faire évoluer une procédure normée et transparente d'agrégation des dattes au niveau du GIE, qui soit acceptée et maîtrisée par tous les acteurs.

S1 : donner une amende aux agriculteurs qui livrent des dattes de mauvaise qualité mais pour cela il faut organiser un système de contrôle (qui va le faire, qui sera suffisamment impartial ?) il faudrait payer un jeune lettré qui n'est pas de liens familiaux avec les agriculteurs et le bureau de la coopérative va procéder à des contrôles en plus de façon inopinée ;

S2 : accorder une prime aux producteurs qui livrent de la bonne qualité (cela implique aussi un contrôle)

S3 : accorder une ristourne à l'ensemble des producteurs en fin de campagne de commercialisation au prorata des quantités livrées mais sans contrôle formelle. Mais chaque adhérent a le droit de contrôler à tout moment les livraisons des autres adhérents en présence d'un témoin (aucun frais n'est engagé pour cela)

S4 : Le conseiller propose un module de formation sur le triage de la production à la ferme en demandant aux adhérents de venir avec la personne qui assure ou devrait

assurer le triage. Le conseiller propose que la personne qui fait le triage soit dédommée par les écarts de tri ou une somme de 10 DH/heure. Il calcul le gain que pourrait obtenir l'agriculteur en valorisant les écarts de tri et la coopérative en vendant toute la production collectée en 1^o qualité au GIE

S5 : la coopérative organise l'achat groupé de filets de protection des régimes qui permet de limiter les attaques des insectes et assure la livraison gratuitement des filets aux adhérents qui achète au moins 200 filets. Le conseiller étudie la rentabilité de cette opération pour la coopérative (frais de transport des filets) et pour les agriculteurs car ils doivent acheter le filet (au prix coutant) qui vont s'estimer le nombre de régimes en plus par rapport à leur production et au niveau habituel d'attaque des insectes.

Après discussion entre les membres du bureau, il est retenu les solutions S3, S4 et S5. Le contrôle de qualité à la réception des dattes par un agent salarié de la coopérative ne s'avère pas rentable tant que le volume collecté ne dépasse pas 60 tonnes par an. Le conseiller de gestion demande au conseiller technique du CCA/CMV d'organiser des formations sur la pose des filets de protection des régimes.

c. Le conseil de gestion aux exploitations agricoles

Ce niveau de conseil peut paraître non prioritaire aux décideurs régionaux, aux responsables de projets qui mettent surtout le focus sur la bonne utilisation des unités frigorifiques. Mais ce niveau ne peut pas être escamoté car les coopératives et GIE ont besoin de données sur les coûts de production, les marges et les rendements obtenus pour fixer des prix d'achat et de vente raisonnables et donc négocier avec les acheteurs.

En travaillant avec 8 groupes de 10 à 12 exploitations il sera possible pour les 4 conseillers :

- De former les chefs d'exploitations aux principes de base de la gestion par la mise en place d'un ensemble de module de formation ;
- De faire réfléchir les producteurs mais aussi les responsables de coopératives et GIE à la rentabilité de la culture du palmier dattier selon les différentes techniques mises en œuvre (calcul de la marge brute et du prix de revient). Cet appui/formation pourra aussi être développé dans un deuxième temps pour d'autres productions ;
- D'aider les agriculteurs à raisonner la diversification de leurs activités (d'abord dans le domaine agricole (élevage, maraichage, arboriculture) en fonction de leurs ressources en eau et en main d'œuvre et hors agriculture si besoin ;
- De les sensibiliser à l'action collective et coopérative en lien avec ce type d'appui développé pour les coopératives et GIE : les engagements réciproques, les statuts de l'OP, les règles de gouvernance. Cela peut dépasser le cadre de la coopérative/GIE pour aider ces agriculteurs à mettre des chantiers de travaux collectifs, des échanges ou achat de matériels en commun et toutes autres activités qui ne nécessitent pas forcément la mise en place d'une OP formelle.

Pour des économies de temps de déplacement et de travail, il sera nécessaire de combiner du conseil de groupe (formation, échange sur les résultats technico-économiques et sur des expériences innovantes, recherche de solutions collectives, bilan annuel) et du conseil

individuel. Le conseil individuel permettra un suivi rapproché surtout au début (aide à la tenue des fiches/cahiers de suivi), des échanges entre le conseiller et le bénéficiaire qui ne peut pas toujours se faire en groupe (recherche de solutions, gestion du revenu ou de la main d'œuvre familiale, étude d'un projet précis). Le conseil de groupe n'est pas un « conseil au rabais », il est indispensable pour que les producteurs échangent entre eux et abordent des questions plus collectives comme les relations avec la coopérative, le projet et les autres prestataires de service et s'aident mutuellement (dans l'activité de conseil d'abord). Généralement ces agriculteurs en groupe se professionnalisent et deviennent très utiles au bon fonctionnement de la coopérative et des OP dont ils sont membres.

Comme indiqué préalablement le conseil de gestion pour les exploitations n'est pas purement technique mais le lien avec le conseil technique habituellement apporté par les CMV et les projets sera formalisé par des réunions régulières entre les divers types de conseillers. Mais le conseiller de gestion ne peut pas ignorer la « technique » et les innovations ou recommandations proposées même si elles sont présentées souvent de façon normative ou standardisée. Il devra d'abord comprendre pourquoi les producteurs n'adoptent pas certaines innovations (par méconnaissance, manque de ressources en travail ou en trésorerie, par peur du risque et de la nouveauté,). Il sera souvent amené à développer des modules de formation/échange sur les conditions nécessaires à l'adoption des bonnes pratiques et des innovations techniques. Ces modules pourront associer le conseiller « technique » (productions végétales ou animales). Par exemple pour la culture de la datte il s'agira sur les bases de données chiffrées (des références régionales et les données des producteurs en conseil de groupe) d'amener les agriculteurs à planifier et calculer ce qui est nécessaire pour obtenir une production de qualité et avec un rendement acceptable :

- Les besoins en intrants (dont l'énergie de pompage) et en main d'œuvre familiale ou rémunérée, selon différents niveaux d'investissement ou d'intensification
- Les besoins en travail pour la récolte, le tri, le conditionnement et le transport pour assurer une datte de qualité

7.4. Ingénierie du dispositif pilote

7.4.1. La gouvernance du dispositif pilote

Le dispositif pilote est intégré à une structure publique de conseil le CCA/CMV, de ce fait son directeur sera le supérieur hiérarchique des conseillers et assurera le suivi administratif de leurs activités.

Dans la mesure où la démarche de conseil proposée est participative et repose sur l'engagement des OP bénéficiaires, la programmation et le suivi des activités de conseil seront assurés par un comité de programmation et de suivi composé du directeur du CCA/CMV, le référent du dispositif pilote, les autres conseillers de gestion, un représentant de l'assistance technique et 3 représentants des bénéficiaires (coopérative, GIE, agriculteurs en groupe de conseil). Pourra se joindre à ce comité un autre représentant de l'ONCA, un représentant de du projet Safran Datte en fonction de leur disponibilité. Ce comité se réunira au moins une fois par trimestre. Le coût de fonctionnement du comité est minime car la majorité des membres résident dans la zone d'intervention du CCA/CMV

Une plateforme d'échanges sur l'expérience pilote de conseil de gestion sera constitué afin d'informer les acteurs du développement agricole de la province. Il ne s'agit pas d'un comité

de pilotage ni d'une instance de gouvernance. Cette plateforme pourrait réunir une fois par an sur le terrain ou à Ouarzazate les représentants des institutions suivantes : ORMVAO, ANDZOA, bailleurs (CTB, AFD), projet Safran Datte, autres projets, Crédit agricole/Tamwil El Fellah, les coopératives et GIE, les communes rurales concernées ou proches, l'assistance technique, la Chambre d'Agriculture, l'interprofession datte, et tout autres associations et institutions intéressées et représentatives. Elle sera animée par le conseiller référent et le directeur du CCA/CMV.

7.4.2. Le budget prévisionnel sur 3 ans

Le budget ci-après est indicatif et ne tient compte que des besoins d'équipement et de fonctionnement du dispositif pilote (salaire compris) sur la base d'un dispositif pour un CCA/CMV et comprenant 4 conseillers. Les coûts de formation des conseillers et d'appui par l'assistance technique sont pris en compte dans le budget de la composante transversale.

	Cout unitaire	Nombre	Mois	Budget annuel	Budget sur 3 ans	Budget sur 3 ans	Notes	%
	DH			DH	DH	€		
Fonctionnement								
Salaire un conseiller de gestion référent	12 000	1	12	144 000	432 000	39 273	1	16%
Salaire trois conseillers de gestion	8 000	3	12	288 000	864 000	78 545	2	33%
Fonctionnement véhicule: carburant	2 000		12	72 000	216 000	19 636	3	8%
Fonctionnement véhicule: autres	1 000		12	36 000	108 000	9 818		4%
Frais de communication	1 000		12	12 000	36 000	3 273		1%
Documents de gestion	500	50		25 000	75 000	6 818	4	3%
Comités et réunions d'information				40 000	120 000	10 909		5%
Appui aux OPA pour réunions				30 000	90 000	8 182		3%
Papèterie, consommables, entretien PC	2 000		12	24 000	72 000	6 545		3%
Divers 10%				61 700	185 100	16 827		7%
Total fonctionnement				732 700	2 198 100	199 827		83%
Investissements								
Deux véhicules 2x4	150 000	2			300 000	27 273	5	11%
Deux motos	30 000	2			60 000	5 455		2%
Quatre ordinateurs	6 000	4			24 000	2 182		1%
Equipements bureau	5 000	4			20 000	1 818		1%
Matériel didactique	10 000				10 000	909		0%
Divers 10%					38 400	3 491		1%
Total investissement					452 400	41 127		17%
TOTAL					2 650 500	240 955		100%

Tableau 17: Budget du dispositif pilote de la vallée du Draa

Notes :

1. Conseiller référent est de niveau ingénieur agronome
2. Conseillers sont de niveau technicien agricole
3. 2000 km/mois/voiture, 10l/100km, 10DH/l. On fait l'hypothèse que les deux motos réunies ont le coût d'une voiture.
4. Impressions
5. Véhicules 2x4 type Kangoo

7.4.3. Modalités de financement

Le financement du dispositif pilote CCA datte (Vallée du Draa) sera assuré par l'Etat (ONCA), le projet Safran Datte de la CTB et les bénéficiaires avec des contributions possibles de l'ORMVAO et l'ONDZAO. L'ONCA et la CTB se concerteront pour la prise en charge des salaires des 4 conseillers, le nombre de conseillers en Cdd pris en charge par la CTB ne pourra pas excéder 2 afin d'assurer un renforcement des capacités des services publics de conseil agricole.

La contribution financière des bénéficiaires sera progressive et symbolique dans un premier temps, par exemple 1000 DH/an pour les coopératives, 5 000 DH/an pour le GIE, 100 DH/an pour les agriculteurs. Après deux années de fonctionnement les responsables du dispositif pilote, l'assistance technique et les bénéficiaires étudieront la possibilité d'augmenter ces contributions²³ au vue des résultats obtenus et des impacts du conseil.

7.5. Analyse

7.5.1. Le carré de la viabilité (ou carré de la faisabilité)

Viabilité juridique et institutionnelle	+	La viabilité juridique du dispositif pilote ne pose pas problème puisqu'il s'agit d'un dispositif public géré par l'ONCA. Il conviendra que les conseillers s'assurent que les procédures d'immatriculation des GIE et des coopératives, associations et OP bénéficiaires sont bien respectées.
	-	
Viabilité technique	+	La viabilité technique est a priori bonne dans la mesure où le dispositif pilote s'insère dans une région qui dispose de compétences locales dans les domaines de la phoeniculture , de la gestion de l'eau et qui a bénéficié récemment deux 2 projets orientés sur l'amélioration de la production de datte de qualité, son stockage et sa commercialisation. Les unités de stockages sont disponibles. Le dispositif de conseil dispose d'un environnement technique favorable mais manque de références technico-économiques qu'il va essayer de constituer rapidement en début d'intervention.
	-	Par contre l'expérience et les compétences locales et nationales en conseil de gestion sont absentes et toute sera à construire dans ce domaine. Ceci constitue l'objectif premier de la composante transversale du projet.

²³ A plus long terme il faudrait étudier la faisabilité d'une participation financière des institutions régionales de développement (ONDZAO, ORMVAO, conseil régional) et de l'interprofession datte sauf si l'ONCA préfère garder le contrôle du financement et l'assurer à 100%

Viabilité économique et financière	+	A priori la viabilité économique et financière du dispositif ne pose pas de problème dans la mesure où le dispositif est public et mobilise les moyens de l'Etat en personnel, bureau, équipement. De plus il bénéficiera pour les 3 années d'expérimentation de l'appui technique et financier de la CTB.
	-	Mais de façon indirecte on peut considérer que la mise en place du dispositif pilote et la mise en œuvre de la démarche de conseil de gestion vont être dépendantes des performances des bénéficiaires et en particulier de leurs capacités à gérer les équipements (unités de stockage, pompe d'irrigation dans une moindre mesure) et à commercialiser au mieux la production en dégageant une plus-value significative par rapport aux pratiques actuelles de commercialisation. Si ces performances sont mauvaises ou passables, les bénéficiaires du dispositif pilote risque de se décourager et de faire porter la responsabilité sur les conseillers.
Viabilité sociale	+	
	-	Deux éléments peuvent affecter la viabilité sociale du dispositif pilote. D'une part la cohésion de l'équipe de conseillers en gestion peut être perturbée par le fait que certains sont des fonctionnaires (garantie d'emploi, habitudes du laisser-aller) et d'autres contractuels d'un projet pour une durée limitée (salaire peut être plus élevé). De plus des dissensions ou incompréhensions peuvent surgir entre la nouvelle équipe de conseillers en gestion et les conseillers techniques du CCA/CMV (difficultés à répartir les tâches et les moyens et à se coordonner)

Tableau 18: Carré de la viabilité du dispositif pilote de la vallée du Draa

7.5.2. Les conditions de réussite

La réussite de cette expérimentation programmée sur un temps relativement court (3 ans) va dépendre essentiellement de l'engagement des membres de l'équipe de terrain et de la qualité des appuis dont elle va bénéficier de la part de l'assistance technique et de l'ONCA et de ses partenaires. Plusieurs conditions de réussite nous paraissent centrales :

- **La qualité du recrutement et/ou du redéploiement des conseillers agents de l'Etat et des CDD** qui vont constituer l'équipe de 4 conseillers : les conseillers devront avoir le profil adéquat (formation agricole) et l'envie de faire un métier qui n'existe pas encore au Maroc et dont ils n'ont pas appris les bases dans leur formation initiale ou leurs postes antérieurs. Les qualités pour être un bon conseiller sont autant techniques qu'humaine (qualité d'écoute, envie d'aller sur le terrain, persévérance, diplomatie,...)
- Plus particulièrement **la qualité et l'engagement du conseiller référent** (niveau ingénieur) paraît crucial. De plus ses supérieurs devront le responsabiliser et lui faire confiance, il devra être à l'écoute des autres conseillers en cas de difficultés d'apprentissage du métier et de ce fait devra lui d'abord, faire la preuve sur le terrain

(avec les OP et les agriculteurs) qu'il maîtrise la démarche et les outils qu'il aura appris durant la formation au conseil de gestion (cf. composante transversales) ;

- **La qualité de la formation des conseillers** au début de l'action ;
- **L'affectation des moyens à temps** : bureaux, véhicules, équipement de base ;
- **L'engagement des partenaires locaux.** L'équipe de conseillers ne doit pas se sentir isolée et uniquement appuyée/pilotée par les personnes qui suivent et assistent le projet en central (Rabat et ailleurs). La réussite de cette expérimentation nécessite le soutien des acteurs locaux : la direction provinciale du Conseil Agricole et l'ORMVAO en premier lieu et localement les responsables politiques et administratifs (présidents de commune, ...)

7.5.3. Les risques possibles

Les risques internes au dispositif. Ces risques internes (venant de l'équipe et des structures de pilotage) pouvant affecter la réussite du dispositif pilote ne sont pas spécifique à la vallée du Draa, on peut citer en particulier :

- La multiplicité des tâches des conseillers en gestion, la dispersion de leurs interventions due à un mauvais cadrage de l'action (trop de bénéficiaires retenus, trop de déplacement, ...). Ce risque peut être augmenté si le directeur du CCA/CMV ou du projet Safran Datte demande aux conseillers de réaliser d'autres tâches (hors dispositif pilote) ;
- La possibilité que le conseiller devienne un simple agent d'exécution des coopératives et GIE et fasse le travail à la place des responsables et salariés de ces structures ;
- La mutation de conseillers formés pour raisons personnelles (santé, famille) ;
- Le retard dans la mise en place des moyens de travail et les blocages administratifs quant à leur utilisation
- La possibilité de voir émerger un dispositif à deux vitesses (CTB, ONCA ORMVAO) avec des conseillers rémunéré par le projet Safran Datte et d'autres par la fonction publique

Les risques externes sont plus difficiles à contrecarrer car ils dépendent par définition d'événements non directement liés au fonctionnement de l'équipe de conseillers et du projet comme par exemple :

- Des conflits au sein des OP et des communautés villageoises et entre elles (entre coopératives et GIE en particulier)
- Des conflits entre les conseillers et les bénéficiaires soit par ce qu'ils n'arrivent pas à satisfaire les demandes en conseil (manque de temps, risque de dispersion, critères de choix des bénéficiaires à respecter) soit qu'ils entraînent les bénéficiaires sur de mauvaises voies ;
- Possibilités de conflits entre les conseillers et les salariés des GIE et Coopératives ;
- Des risques liés à la filière datte comme la surproduction dans certains pays exportateurs et la baisse des prix de la datte au niveau du Maroc, la baisse de la demande pour des raisons économiques, de santé (réduction de la consommation d'aliments sucrés) et les manœuvres indéliques des commerçants et négociants pour « casser » l'émergence des coopératives et GIE

- Des risques spécifiques à la culture du palmier dattier : nouvelles maladies ou déprédateurs ;
- Des risques naturels affectant le fonctionnement éco-systémique des oasis en particulier des épisodes de sécheresses, de canicule qui affectent la disponibilité en eau
- L'émergence d'usagers des ressources en terre et en eau qui concurrencent les producteurs traditionnels des oasis (cf. les producteurs de pastèques)
- Enfin et non des moindres, le risque de non adhésion des bénéficiaires aux principes de la gestion, de la bonne gouvernance pour des raisons culturelles et sociales (par exemple préserver la cohésion sociale et ne pas exclure certains bénéficiaires indécis ou non participatifs, s'interdire de recourir aux prêts bancaires, etc.)

8. Dispositif pilote 5: conseil de gestion en grande hydraulique par l'Union des fédérations des AUEA du Moyen Sebou

8.1. Contexte du dispositif pilote et besoins de conseil de gestion

8.1.1. Aménagement et gestion de l'eau : peu fonctionnel et nombreuses tensions

La première tranche des aménagements du Moyen Sebou remonte aux années 1999-2000 (financement AFD et Royaume du Maroc). 6.000 ha ont ainsi été aménagés correspondant à deux secteurs (2 et 3, le secteur 1 n'étant en fait pas aménagé). Il s'agit d'un système par pompage collectif (3 stations de pompage + des stations de relèvement), puis l'eau est distribuée gravitairement par des canaux en béton à ciel ouvert.

Une deuxième tranche est en cours d'aménagement en goutte à goutte.

L'Etat a d'abord géré ces aménagements, puis rapidement (après 3 ans environ) les a transférés aux usagers sans pour autant accompagner suffisamment ce transfert. Les AUEA créés sont ainsi très peu fonctionnelles et cela impacte directement le taux d'irrigation qui reste assez faible.

- Sur le secteur 2 quatre AUEA sont en place ainsi qu'une fédération ; ces organisations sont relativement fonctionnelles ;
- Sur le secteur 3 huit AUEA sont en place ainsi qu'une fédération : ces organisations sont très peu fonctionnelles et plusieurs n'ont en réalité jamais fonctionné. Le pompage privé individuel s'est développé sur ce secteur ;
- Enfin il existe une Union des fédérations d'AUEA qui est en cours de dynamisation (dans le cadre d'une subvention de l'AFD) et preste des services (conseil technique, gestion d'équipement de travaux du sol pour du semis direct).

Les modes de gestion de l'eau varient d'un secteur à l'autre. Globalement il s'agit d'un système à la demande puis de tour d'eau. Les agriculteurs formulent leurs besoins en eau (chaque semaine ou chaque jour suivant le secteur) et l'aiguadier se charge alors d'organiser des tours d'eau pour satisfaire cette demande. Certaines zones souffrent de problèmes de salinité des sols ce qui impacte les pratiques d'irrigation.

Le mode de calcul de la redevance varie aussi d'une AUEA à une autre. A part de rares exception le taux de recouvrement est très faible (nul pour certaines AUEA).

Il est intéressant de souligner que l'Etat reste présent dans les AUEA puisqu'il y est représenté par un conseiller (appelé le 7^{ème} membre) dans le CA des AUEA.

Au total seules cinq AUEA, une fédération et l'union des fédérations seraient fonctionnelles et même au sein de ces organisations dites fonctionnelles les choses ne sont pas simples. Globalement la zone est marquée par de nombreuses tensions autour de la ressource en eau, par des problèmes de manque de transparence dans la gestion, par un manque certain de confiance entre usagers. Les responsables des AUEA ont également du mal à faire appliquer les sanctions prévues en cas de non-paiement de la redevance.

8.1.2. Systèmes de production : très diversifiés

Les 6.000 ha sont exploités par environ 3.500 agriculteurs.

On trouve une assez grande diversité de structure d'exploitations :

- La majorité des exploitations sont petites à moyenne (quelques hectares, 1 à 3 ha, voire 5 ha), et ce morcellement est accentué par les héritages ;
- Il y a ensuite des micro-exploitations de moins d'un hectare (0,3 ou 0,5ha) ;
- Enfin on trouve quelques grandes exploitations de plusieurs dizaines d'hectare combinant surfaces irriguées et en bour. Dans certaines AUEA la somme des superficies des grandes exploitations peut représenter une part importante des surfaces pour un petit nombre d'usagers : par exemple dans une AUEA de 580ha et 420 agriculteurs, 5 agriculteurs possèdent 119ha, soit $\frac{1}{4}$ des superficies possédées par 1% des agriculteurs.

Par exemple sur une AUEA de 720ha pour 400 exploitations, 10-15% seraient des micro-exploitations, 12 agriculteurs auraient des exploitations de 10 à 30ha, la majorité auraient des petites à moyennes exploitations de quelques hectares.

Les principales cultures sont : (i) le blé (généralement en bour) et le maïs destinés à l'autoconsommation et à la vente, (ii) la menthe, le persil et la coriandre surtout destinés à la vente qui est assez facile, (iii) le maraichage surtout destiné à la vente qui est plus difficile. La betterave à sucre a été abandonnée. L'arboriculture se développe bien (agrumes et olivier) notamment chez les petites à moyennes exploitations de quelques hectares. Enfin l'élevage laitier y est aussi présent. On trouve aussi des cultures non irriguées de fève, de pois chiche et de céréales, où l'irrigation peut servir seulement d'irrigation de complément.

Globalement les petites à moyennes exploitations sont plus intensives en eau alors que les plus grandes exploitations ont d'avantage recours à l'irrigation comme appoint sur les grandes cultures.

En termes d'OPA (hors AUEA qui sont spécialisées sur l'eau) il existe plusieurs coopératives laitières et quatre coopératives d'agrumes récemment créées.

8.1.3. En synthèse : diversité des situations et multitude de groupes d'intérêts et très faible fonctionnalité des AUEA

Ce qui ressort en priorité de ce diagnostic rapide c'est le très faible niveau de fonctionnalité des AUEA (à peine 50% sont un peu fonctionnelles) et finalement le faible taux d'exploitation en irrigué (collectif) de ce périmètre.

Ce qui ressort ensuite de ce diagnostic rapide c'est la grande diversité de situations au sein d'un même aménagement, voire d'une même AUEA :

- Diversité des structures d'exploitation : micro-exploitations, petite/moyennes exploitations, grandes exploitations ;
- Diversité des systèmes de production : grandes cultures, maraichage, cultures pérennes en développement, élevage laitier ;
- Diversité des modes de gestion de l'eau : planification hebdomadaire des tours d'eau, ou quotidienne suivant les AUEA et développement du pompage privé dans certains cas ;
- Diversité de niveau de fonctionnalité des AUEA : certaines fonctionnent un peu, certaines ont de grandes difficultés et d'autres sont totalement inactives ; même si globalement elles ne sont pas fonctionnelles.

Cette diversité implique l'existence de nombreux groupes d'intérêts différents et donc les difficultés de collaboration que l'on rencontre dans les organisations (AUEA ou coopératives).

Enfin on est frappé par les nombreux problèmes de manque de transparence dans la gestion des organisations, de manque de confiance entre producteurs, de tensions entre usagers, de difficultés d'informations et de faible maîtrise des coûts réels de l'irrigation et par conséquent des mécanismes de tarification

Par ailleurs la zone semble aussi affectée par des enjeux de spéculations foncières que la mission n'a pas analysés.

On peut en fait s'étonner que les usagers aient été si peu accompagnés lors du transfert de gestion alors que ces problématiques de transfert sont par ailleurs bien connues au Maroc.

8.1.1. Des besoins multiples en conseil de gestion, mais une priorité sur le conseil en gestion sociale de l'irrigation

On le voit bien les besoins de conseil de gestion sont multiples :

- Au niveau des exploitations agricoles les agriculteurs font actuellement des choix de diversification agricole, voire de reconversion agricole (développement de l'arboriculture, reconversion au goutte à goutte) sans nécessairement bien anticiper ;
- Au niveau des AUEA le niveau de fonctionnalité est très faible ce qui pose des problèmes d'accès à l'eau et d'entretien des aménagements. Le taux de recouvrement de la redevance est très faible. La pérennisation des systèmes irrigués est en danger.
- Au niveau des autres OPA (coopératives) on trouve aussi des problèmes de non-remboursement de crédit par les usagers. En fait on trouve les mêmes problèmes de resquillage, de manque de confiance et de manque de transparence dans les coopératives que dans les AUEA.

Pour autant il serait vain de vouloir aborder de front l'ensemble de ces problèmes.

Le diagnostic rapide fait ressortir la prééminence des problèmes liés à l'eau. Bien que tous les producteurs n'aient pas tous le même intérêt vis-à-vis de l'eau – il y a par exemple du pompage privé qui se développe – l'eau semble la problématique la plus partagée entre producteurs, ce qui est somme toute logique sur un périmètre irrigué.

Il semble qu'il faille donc d'abord s'attaquer à ce problème et donc commencer par mettre en place une forme de conseil en gestion sociale de l'irrigation auprès des AUEA²⁴. L'objectif sera ainsi de pérenniser le système irrigué. A partir de là il sera ensuite possible, dans un second temps, de « tirer le fil » et d'aborder les autres problèmes au niveau des exploitations individuelles et des coopératives. L'enjeu sera alors d'articuler les différentes formes de conseil de gestion aux AUEA, aux exploitations et aux coopératives.

8.2. Logique d'intervention

L'entrée est radicalement différente des autres dispositifs : il s'agit en priorité de rendre fonctionnelles les AUEA afin d'améliorer les performances du système d'irrigation et de le pérenniser. La priorité est donc le conseil en gestion sociale de l'irrigation. Ensuite il faut accompagner les autres OPA, elles-mêmes membres de l'UFAUEA. Au final une plus-value importante de ce dispositif sera d'articuler les trois formes de conseil au sein d'une faîtière d'OPA multi-services.

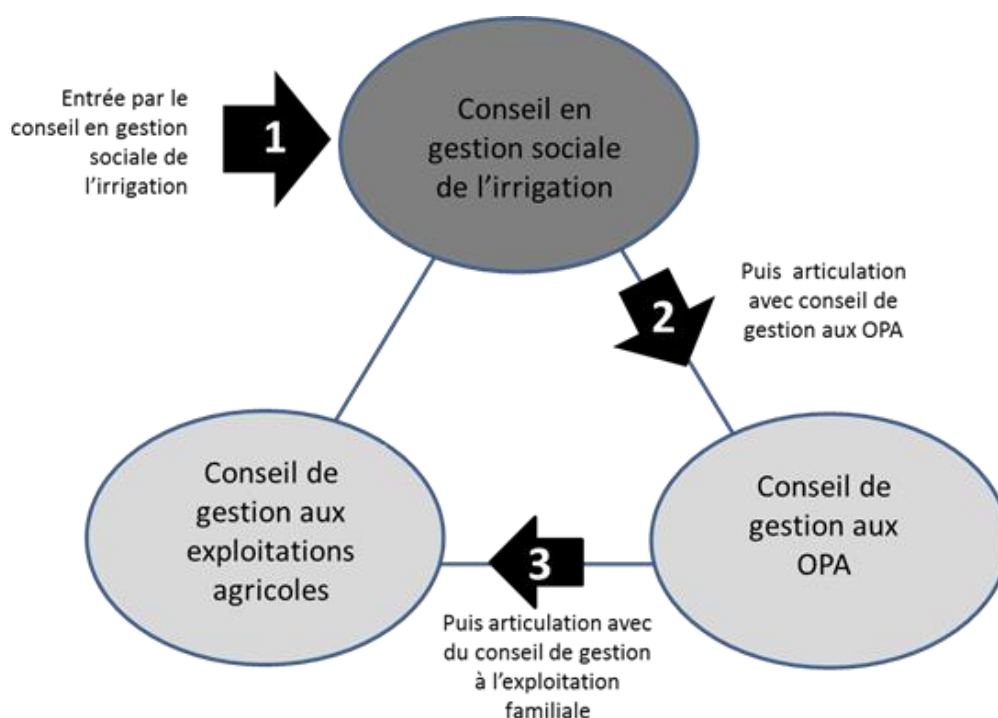


Figure 12: Formes de conseil de gestion prioritaires au Moyen Sebou

²⁴ Lors de la 1^{ère} mission nous avons parlé de « conseil en gestion sociale de l'eau », mais l'appellation « conseil en gestion sociale de l'irrigation » est plus correcte, car plus globale (abordant la gestion de l'eau proprement dit, mais aussi l'entretien des aménagements, la gestion administrative et financière, etc).

8.2.1. Objectifs du dispositif pilote

Objectif spécifique par rapport aux enjeux agricoles : L'objectif immédiat est d'améliorer la performance des périmètres irrigués et de leurs exploitations agricoles. Dans le plus long terme l'objectif est de pérenniser les systèmes irrigués.

Concrètement l'objectif immédiat sera de renforcer les AUEA : diminution des tensions entre membres (médiation sociale, gestion de conflits, information) et rétablissement de la confiance entre les producteurs et leurs AUEA, amélioration de la gestion financière (transparence, comptabilité saine, recouvrement de la redevance, prévisionnels), amélioration de la gouvernance, amélioration de la gestion de l'eau et donc de l'accès à l'eau pour les producteurs (planification concertée de la distribution et des entretiens).

Dans un second temps les conseillers interviendront également au niveau des exploitations agricoles et des coopératives.

Objectif spécifique par rapport aux enjeux de conseil de gestion : Tester une forme de conseil en gestion sociale de l'irrigation, puis une combinaison des trois formes de conseil, porté par une OPA généraliste:

- Conseil de gestion porté par une OPA généraliste: Les conseillers seront salariés de l'Union des fédérations d'AUEA. Il s'agit donc d'un dispositif de conseil porté par une OPA généraliste. Dans un contexte de réforme du conseil agricole où, à terme, l'essentiel du conseil devra être fourni par des privés, ce test permettra d'apprécier les rôles possibles des faïtières d'OPA généralistes qui ne sont pas spécialisées sur une filière. On voit bien là la différence avec le dispositif pilote Colainord porté par une OPA spécialisée sur une filière.
- Combinaison des formes de conseils : Après avoir développé une offre spécifique en conseil en gestion sociale de l'irrigation l'enjeu sera d'articuler conseil en gestion sociale de l'irrigation, conseil de gestion aux exploitations agricoles et conseil de gestion aux coopératives. Des synergies intéressantes sont attendues de ces combinaisons de formes de conseil.

Plus spécifiquement, l'enjeu pour l'UFAUEA est de devenir une véritable organisation de services auprès de ses membres : approvisionnement, semis direct, conseil technique, conseil de gestion. Le projet devra donc accompagner cette organisation à élaborer son modèle économique, institutionnel et technique de prestation de services.

8.2.2. Bénéficiaires

Les bénéficiaires prioritaires de l'intervention sont les AUEA. Il y en a 12 aujourd'hui. Etant données leurs différents niveaux de développement toutes les AUEA ne bénéficieront pourtant pas des mêmes services en matière de conseil en gestion sociale de l'irrigation :

- Les AEUA non fonctionnelles bénéficieront d'un « service d'activation » léger. On en compte 7 aujourd'hui.
- Les AEUA fonctionnelles, même si cette fonctionnalité reste relative, bénéficieront en plus des services de base de « services de renforcement ». On en compte 5 aujourd'hui. Lorsque ces AUEA seront devenues très fonctionnelles elles pourront bénéficier de « services avancés »

Les bénéficiaires secondaires seront :

- Les fédérations d'AUEA : on en compte 2, dont une seule est fonctionnelle ;
- Les coopératives (2 laitières et 4 d'agrumes notamment) ;
- Les exploitations agricoles : parmi celles-ci les petites et moyennes exploitations seront traitées en priorité.

8.2.3. Représentativité du dispositif pilote

Si le test du dispositif pilote est concluant de tels dispositifs de conseil en gestion sociale de l'irrigation porté par une faitière pourraient être étendus aux zones de grande hydraulique dont la gestion a été transférée aux usagers avec présence d'AUEA.

Dans une moindre mesure le pilote permet de tester une forme combinée de conseil, porté par une OPA non spécifique d'une filière et pas dans une filière intégrée (à la différence du dispositif pilote de Colainord).

8.3. Dispositif de conseil

Etant donnée la complexité des problèmes, l'intervention devra démarrer par une mission d'appui auprès de l'Union des fédérations d'AUEA afin de l'aider à formuler son offre de services de conseil de gestion de façon plus précise. Il semble prématuré d'entrer dans trop de détails à ce stade.

En revanche on peut souligner les éléments de certitude suivants qui ont été discutés avec l'Union des fédérations lors de la mission de faisabilité :

- Il existe déjà une certaine structuration des OPA et il faut travailler avec l'existant : le conseil de gestion sera donc porté par l'Union des fédérations. Pour rappel, la mission n°1 avait aussi envisagé la possibilité de créer un centre de gestion ad hoc, mais cette option semble moins pertinente dorénavant.
- La priorité est l'appui aux AUEA. Certains leaders sont convaincus que la gestion participative de l'irrigation (GPI) peut fonctionner : *« Au début je ne croyais pas en la GPI, mais aujourd'hui je vois que c'est possible »*.
- L'Union des fédérations assure déjà certaines prestations de services (un conseiller technique agricole, des prestations pour le semis direct et l'approvisionnement en intrants). Le conseil de gestion pourra venir s'articuler avec ces autres prestations.
- Une contribution financière de l'Union au coût du conseil de gestion est possible dès le début, mais elle sera limitée (probablement plus faible que dans le cas de la Colainord). L'Union envisage que pour le démarrage les autres prestations financent en partie le coût du conseil.
- Les « services renforcés » et « services avancés » (pour les AUEA déjà fonctionnelles) seront payants, même si le prix reste symbolique au départ. Le service de base aux AUEA non fonctionnelles sera gratuit.

- Bien que l'Union des fédérations soit en cours de dynamisation cette OPA reste fragile et repose avant tout sur quelques hommes.

Exemple concret de démarche et des apports du conseil de gestion dans ce contexte

La majorité des AUEA sont actuellement à l'arrêt : les redevances ne sont pas payées, les aménagements peu entretenus, le périmètre irrigué n'est pas valorisé au maximum de son potentiel, des tensions existent entre usagers et envers les représentants de leurs AUEA. Que peut faire un conseiller de gestion dans ce contexte ?

En priorité il semble nécessaire de rétablir la confiance. Cela passe par des séances d'information, de sensibilisation et de médiation sociale.

En parallèle le conseiller devra faciliter des exercices de diagnostics participatifs avec les usagers :

- Diagnostic hydraulique participatif : avec un groupe d'usager leur demander de schématiser sur des grandes feuilles de papier padex leur aménagement et les problèmes constatés, puis parcourir l'aménagement avec eux pour affiner ce premier diagnostic.
- Diagnostic des systèmes de production : En partant de la liste d'usagers, identifier les principaux types de systèmes de production.
- Diagnostic organisationnel de l'AUEA.

A l'issue de ces diagnostics, des réunions de travail assez larges avec l'AUEA doivent permettre d'établir un consensus : identifier de façon concertée les problèmes et identifier les groupes d'intérêts différents sur l'aménagement.

Un plan d'action prioritaire peut alors être négocié entre usagers autour d'un enjeu commun prioritaire. Par exemple identification de travaux prioritaires d'entretiens à réaliser, ou formations des représentants des AUEA, ou mise en place d'un système de redevance et appui à sa gestion.

Par exemple la mise en place d'un système de redevance nécessitera plusieurs actions :

- Calcul des coûts de l'irrigation (récurrents et ponctuels) ;
- Réflexion sur les différentes modalités de facturation ;
- Formation en gestion comptabilité ;
- Réflexion sur des sanctions graduelles en cas de non-paiement ;
- Appui à sa gestion ;
- Etc.

Ensuite le conseiller cherchera à faire le lien avec le niveau exploitation agricole pour quelques exploitations. Il s'agira notamment d'apprécier le poids de l'irrigation dans les coûts de production et d'accompagner la réflexion des agriculteurs sur l'amélioration de leurs systèmes de productions.

8.3.1. Montage institutionnel du dispositif pilote de conseil

L'Union des fédérations des AUEA assurera la maîtrise d'ouvrage du dispositif dans le cadre d'une convention avec l'ONCA.

8.3.2. Contenu technique, démarches, méthodes et outils

a. Les conseillers

A priori, mais cela devrait être confirmé par l'Union des fédérations d'AUEA lors de la formulation de son offre de services, l'intervention commencera en priorité avec deux conseillers auprès des AUEA (en année 1), puis le dispositif sera déployé vers les autres OPA (en année 2), puis un 3^{ème} conseiller pourrait être recruté pour travailler au niveau exploitation agricole (en année 3). Cf. le tableau ci-dessous.

	Année 1	Année 2	Année 3
Conseil en gestion sociale de l'irrigation	2 conseillers	2 conseillers	2 conseillers
Conseil en gestion aux OPA	-		
Conseil en gestion aux exploitations agricoles	-	-	1 conseiller

Tableau 19: Conseillers de gestion pour le pilote du Moyen Sebou

Les 2 puis 3 conseillers de gestion travailleront en étroite collaboration avec l'ingénieur conseil agronome de l'UFAUEA.

Le portefeuille des 2 conseillers (dont 1 référent) en gestion sociale de l'irrigation et OPA sera le suivant: en année 1 = 5 AUEA fonctionnelles + 5 AUEA non fonctionnelles + 2 fédérations, en année 2, 5 à 10 OPA se rajouteront au portefeuille.

Le portefeuille du conseiller exploitation familiale sera au début de 3 à 4 groupes de 10 exploitants appartenant à des AUEA fonctionnelles.

b. Contenu, démarches et outils du conseil de gestion

Il semble y avoir deux priorités au niveau des AUEA, les deux étant étroitement liées :

1. Le rétablissement de la confiance entre les membres et leur AUEA et la mobilisation de ces membres ;
2. La mise en place d'outils de gestion de la redevance, ainsi que les outils de gouvernance plus largement.

Différentes démarches et outils seront alors mobilisés :

- Des outils de diagnostics sous forme de typologie afin de caractériser la diversité des situations rencontrées : (i) Typologie des exploitations afin de bien identifier les groupes d'intérêts vis-à-vis de l'irrigation au sein d'une même AUEA. (ii) Typologie des AUEA afin d'adapter les services de conseil au type d'AUEA : en première approximation on considère qu'il faut à minimum une offre de « services d'activation », gratuite, pour les AUEA non-fonctionnelles et une offre de « services de renforcement », payante, pour les

AUEA fonctionnelles. Une offre de « services avancés » pourra ensuite être élaborée pour les AUEA très fonctionnelles.

- Des outils cartographiques : (i) Pour établir un diagnostic participatif de l'état du réseau, pour identifier les zones de salinité, pour positionner les différents groupes d'intérêts des agriculteurs. (ii) Pour aider à la négociation et à la décision des agriculteurs, par exemple pour simuler la distribution de l'eau. Suivant les besoins il pourra s'agir de cartographie participative simple ou de cartographie plus élaborée en SIG avec coordonnées GPS.
- Des démarches de médiation et de gestion de conflits pour sortir des crises éventuelles entre les membres et entre les membres et leurs représentants. Les conseillers pourront aussi agir en tant que médiateurs entre les AUEA / OPA et d'autres acteurs. Par exemple les conseillers peuvent intervenir en tant que médiateur avec les banques pour négocier des rééchelonnements de dettes.
- Des appuis à la bonne gouvernance des AUEA : (i) Appuis à l'organisation des assemblées générales, à l'organisation des élections, à la tenue des réunions de conseil d'administration / de bureau. (ii) Appuis à la tenue des registres et autres documents administratifs. (iii) Appuis à la communication et à l'information au sein de l'AUEA. (iv) Appuis à la relecture ou à l'élaboration des statuts et règlements intérieurs des organisations d'irrigants, y compris la mise en place de systèmes de sanctions graduelles. Les conseillers appuieront les AUEA et les OPA à bien individualiser les dettes de chaque producteur.
- Des outils pour calculer le vrai coût de l'eau et donc de la redevance. On commencera par faire ce calcul au niveau de l'AUEA. Ensuite ces données seront également très utiles pour orienter le conseil à l'exploitation agricole (choix des spéculations en fonction des coûts d'irrigation).
- Des outils de gestion financière de la redevance : outils d'enregistrement des paiements, mise en place de fonds d'entretien au niveau des AUEA, comptabilité.
- Des outils d'aide à la planification stratégique des AUEA.
- Pour les AUEA plus avancées les conseillers pourront adopter une approche plus globale en faisant le lien entre le niveau AUEA et le niveau exploitation agricole pour optimiser la mise en valeur de l'aménagement.

Les offres de services seront adaptées au niveau de développement des AUEA comme indiqué dans la figure suivante.

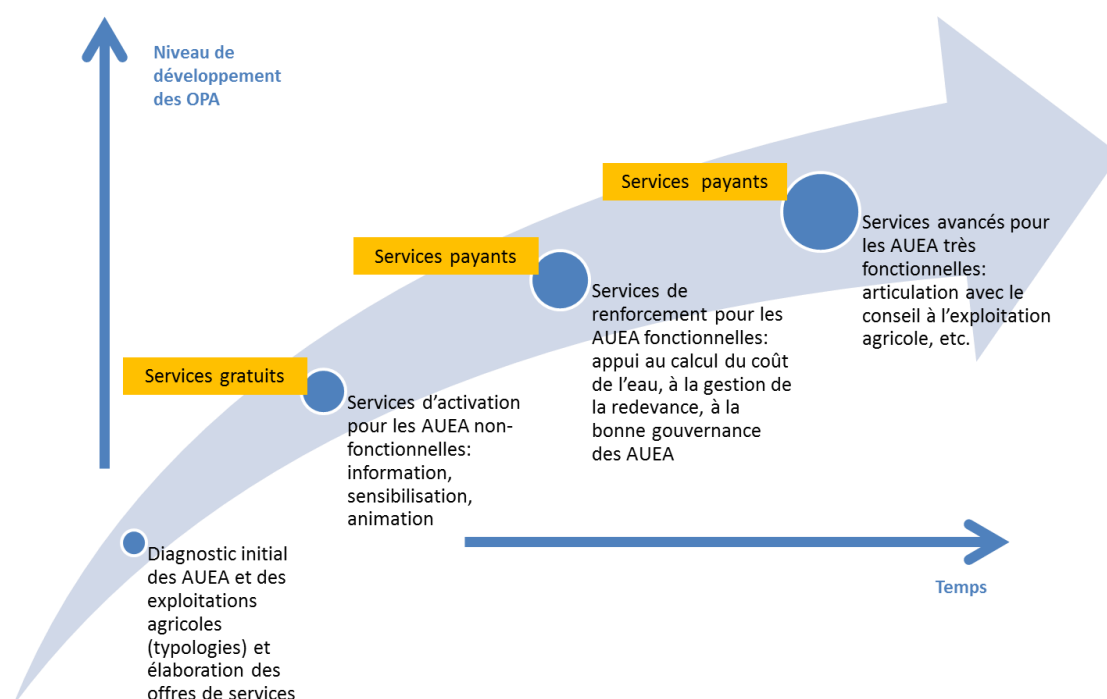


Figure 13: Des offres de services adaptés ("activation", "renforcement", "avancées") aux niveaux de développement des AUEA

8.4. Ingénierie du dispositif pilote

8.4.1. Instances de pilotage

Le dispositif pilote fonctionnera de façon autonome, comme un projet, dans le cadre d'une convention avec l'ONCA auquel il devra rendre compte.

Pilotage stratégique : L'Union des fédérations d'AUEA assurera la maîtrise d'ouvrage du dispositif. Un comité de pilotage de 6 membres réunira l'UFAUEA (1 élu, 1 cadre et le conseiller de gestion référent), l'ONCA (1 représentant régional, possiblement le 7^{ème} membre du CCA de Taounate), l'UPMSIA (1 représentant) et l'assistant technique de la composante transversale du programme. Ce comité se réunira deux fois par an.

Pilotage opérationnel : l'Union des fédérations sera également en charge de la mise en œuvre au quotidien du dispositif. Elle mettra en place un comité technique de 7 membres réunissant l'UFAUEA (2 représentants), une fédération fonctionnelle (1 représentant), cinq AUEA fonctionnelles (1 représentant par AUEA), les conseillers de gestion (3), l'ingénieur conseil de l'UFAUEA. L'assistant technique de la composante transversale pourra participer à certaines de ces réunions. Ce comité se réunira 4 fois par an.

Par ailleurs chaque année l'UFAUEA organisera des événements d'information:

- Une réunion d'information à destination des parties prenantes au niveau régional : DRA, Crédit Agricole, CCA, PSMIA, Chambre d'agriculture, etc. Cette instance n'est pas décisionnelle mais ses débats pourront nourrir les décisions du comité de pilotage. Idéalement elle devrait se tenir en marge du comité de pilotage (la veille par exemple).
- Une réunion d'information à destination des paysans de la zone qui permettra de mobiliser plus largement les AUEA, notamment les non-fonctionnelles.

Instances de pilotage (décisionnelles)			Information
Pilotage stratégique	Maîtrise d'ouvrage par l'UFAUEA	Appui / suivi par le comité de pilotage (2 fois / an)	Réunion annuelle d'information auprès des parties prenantes régionales (1 fois / an)
Pilotage opérationnel	Maîtrise d'œuvre par l'UFAUEA	Appui/ suivi par le comité technique (4 fois / an)	Réunion annuelle d'information auprès des paysans (1 fois / an)

Tableau 20: Gouvernance du dispositif pilote du Moyen Sebou

8.4.2. Budget indicatif sur 3 ans

	Cout unitaire	Nombre	Mois	Budget annuel	Budget sur 3 ans	Budget sur 3 ans	Notes	%
	DH			DH	DH	€		
Fonctionnement								
Salaire conseiller référent	12 000	1	12	144 000	432 000	39 273	1	25%
Salaire conseiller AUEA/OPA	8 000	1	12	96 000	288 000	26 182	2	17%
Salaire conseiller exploitation familiale	8 000	1	1	96 000	96 000	8 727		6%
Fonctionnement véhicule: carburant	1 000		12	24 000	72 000	6 545	3	4%
Fonctionnement véhicule: autres	700		12	16 800	50 400	4 582		3%
Frais de communication	1 000		12	12 000	36 000	3 273		2%
Documents de gestion	500	50		25 000	75 000	6 818	4	4%
Appuis aux OPA pour réunions				30 000	90 000	8 182		5%
Comités et réunions d'information				40 000	120 000	10 909		7%
Papèterie, consommables, entretien PC	1 000		12	12 000	36 000	3 273		2%
Divers 10%				48 380	145 140	13 195		8%
Total fonctionnement				544 180	1 440 540	130 958	6	84%
Investissements								
Véhicule 2x4	150 000	1			150 000	13 636	5	9%
Moto	30 000	2			60 000	5 455		3%
Ordinateur	6 000	3			18 000	1 636		1%
Equipeement bureau	5 000	3			15 000	1 364		1%
Matériel didactique	10 000				10 000	909		1%
Divers 10%					22 800	2 073		1%
Total investissement					275 800	25 073		16%
TOTAL					1 716 340	156 031		100%

Tableau 21: Budget du dispositif pilote du Moyen Sebou

Notes :

1. Conseiller référent est de niveau ingénieur agronome
2. Conseillers sont de niveau technicien agricole
3. 1000 km/mois/voiture, 10l/100km, 10DH/l. On considère la moitié de ce coût pour chaque moto.
4. Impressions

5. Véhicule 2x4 type Kangoo
6. Le coût annuel indiqué correspond au coût en année 3 avec trois conseillers. Pour les années 1 et 2 il faudrait retirer un salaire et le fonctionnement d'une moto.

Bien que l'UFAUEA ait indiqué qu'elle pourrait contribuer à ce budget aucun montant n'a été indiqué. L'UFAUEA étant une structure encore fragile il semble qu'il faille d'ailleurs mieux que cette contribution vienne alimenter un compte bloqué pour préparer l'après projet.

8.5. Analyse

8.5.1. Carré de la viabilité (analyse ex-ante)

Viabilité juridique et institutionnelle	+	Le conseil de gestion sera porté par l'UFAUEA et aucune difficulté d'ordre juridique n'est anticipée. Les conseillers seront recrutés par l'union au même titre que ses autres salariés et viennent donc s'intégrer dans la structure. Des contrats de prestations peuvent facilement être signés annuellement entre l'union et les différents bénéficiaires (AUEA, OPA, exploitants)
	-	La difficulté réside plutôt dans la possibilité de contractualiser entre la l'UFAUEA et l'Etat pour la mise en place du pilote.
Viabilité technique	+	Articulation des conseillers avec l'ingénieur conseil agronome déjà recruté par l'UFAUEA permet à l'UFAUEA de développer une offre complète de services : approvisionnement, semis direct, conseil technique, conseil de gestion. On attend une bonne synergie entre 3 types de conseil AUEA, OPA et exploitation.
	-	Les effets des appuis aux AUEA risquent d'être plus diffus et plus difficilement perceptibles que l'appui aux OPA.
Viabilité économique et financière	+	L'UFAUEA s'est engagée à contribuer financièrement au dispositif. A terme, si les services d'appui aux AUEA sont concluants, on peut imaginer qu'une partie du coût du service soit intégré dans la redevance eau des agriculteurs.
	-	La difficulté réside plutôt dans la possibilité de contractualiser entre l'UFAUEA et l'Etat pour la mise en place du pilote.
Viabilité sociale	+	Une part importante du travail initial des conseillers consistera en de la médiation sociale et de l'appui à la gestion des conflits. Cela devrait permettre de réduire les tensions entre les usagers.
	-	RAS

Tableau 22: Carré de la viabilité du dispositif pilote du Moyen Sebou

8.5.2. Risques possibles

L'UFAUEA est une organisation encore fragile et qui dépend de financements extérieurs.

8.5.3. Préconditions et éléments facilitateurs

Réactivité de l'administration pour résoudre des problèmes hydrauliques majeurs (ex : cas de crues, projet de reconversion collective).

L'AFD et l'ONCA devront trouver les mécanismes contractuels et de financement pour permettre de confier la maîtrise d'ouvrage de ce pilote à l'UFAUEA.

9. Composante transversale

Cette composante transversale est mise en œuvre par l'assistance technique en étroite collaboration avec l'ONCA. Elle a pour objectifs de former les conseillers de gestion quel que soit leur origine institutionnelle, d'apporter un appui méthodologique aux équipes de terrains et au dispositif de suivi-évaluation des pilotes, d'organiser les échanges entre équipes et les travaux de capitalisation et enfin, d'apporter un conseil stratégique à l'ONCA.,

Le budget indicatif de cette composante est donné dans la section 9 relative aux modalités d'exécution.

9.1. Formation initiale et continue des conseillers de gestion

Ce plan de formation a pour but de former des techniciens et/ou ingénieurs agronomes aux métiers du conseil de gestion.

Pour être le plus efficace possible et le plus adapté, ces formations doivent être construites sur le principe de la « formation-action » qui combine à la fois des apports théoriques, des phases de pratique avec des mises en situation professionnelle et des échanges d'expériences.

Bien que nous ayons distingué trois formes conseils différents, le Conseil de Gestion aux Exploitations Agricoles (CGEA), le Conseil de Gestion aux Organisations Professionnelles Agricoles (CGOPA) et le Conseil en Gestion Sociale de l'Irrigation (CGSI), il existe un certain nombre de compétences de base qui sont transversales à tous ces métiers.

Compte tenu du contexte et des éléments précédents, nous proposons un plan de formation contenant :

- Une formation initiale de base composée d'un tronc commun et des spécialisations ;
- Une formation continue ou de renforcement.

Ces formations s'adressent en priorité aux 23 conseillers des 5 dispositifs pilotes qui mettront directement en œuvre ces nouvelles compétences. Deux ou trois autres conseillers de l'ONCA (de préférence au niveau national, ou avec un mandat d'accompagnement national) pourront être formés également. Attention, il ne s'agit pas de formation de formateurs, mais de formation de conseillers.

9.1.1. Formation initiale

a. Le Tronc Commun :

L'objectif général de ce tronc commun est de :

- Former les agents aux compétences transverses des métiers du conseil en agriculture. Compétences à la fois techniques et d'expertise (savoirs et savoir-faire) mais également des compétences comportementales et relationnelles (savoir-être) ;

- Fournir les bases d'une culture commune sur le conseil à tous les types de conseillers ;
- Apprendre aux conseillers à travailler ensemble et de manière complémentaire au sein d'un même dispositif pilote.

Cette formation pourrait se dérouler en 3 sessions de 2 semaines chacune espacées de 2 à 3 semaines.

Ces intersessions seraient mis à profit pour effectuer des « travaux pratiques » ou travaux d'application des enseignements afin de :

- Faciliter leur assimilation ;
- Echanger et capitaliser les premières expériences ;
- Répondre techniquement et méthodologiquement aux contraintes et difficultés rencontrées lors de la (ou des) session(s) suivante(s).

b. Les spécialisations :

Pour chaque forme de conseil de gestion, et après le tronc commun, une session de formation complémentaire.

L'objectif est de transmettre aux conseillers les outils et méthodes spécifiques pour réaliser un travail de conseil auprès des exploitations agricoles (CGEAF), auprès des OPA (CGOPA) et auprès des AUEA (CGSI).

Ces sessions, d'une durée de 2 semaines pour chaque type de conseil, pourront se dérouler simultanément puisqu'elles concernent un public différent.

En complément, nous proposons à l'attention des conseillers référents, une session de formation de 1 semaine sur le « management » d'un dispositif de conseil. L'objectif étant de fournir les outils et méthode d'animation, de pilotage et de suivi des activités des conseillers.

Le contenu des modules de formation initiale est présenté dans les tableaux suivants.

Programme de formation initiale : Tronc Commun (3 sessions)

N° Session	Intitulé	Objectifs	Contenus
SESSION TC N°1 (2 semaines)	Le métier de conseiller agricole	<p>Les rôles et les missions d'un conseiller</p> <p>Le fonctionnement d'un service/dispositif de conseil</p> <p>Analyse et spécificités des bénéficiaires du conseil (exploitations agricoles, OPA, AUEA)</p>	<p>Comprendre les missions, les étapes clés et la méthodologie de travail des conseillers, les facteurs de succès et de risques, les spécificités des différents métiers.</p> <p>Identifier les interfaces, comprendre les complémentarités entre les métiers et les méthodes de travail en commun. Principes généraux de l'animation et du pilotage d'un dispositif de conseil.</p> <p>Définition, spécificités, typologie, fonctionnement et prise de décision au sein d'une exploitation agricole, d'une OPA/AUEA. Quelles conséquences en matière de conseil ?</p>
	Conduire un diagnostic participatif	<p>Conduite d'un diagnostic participatif (théorie)</p> <p>Conduite d'un diagnostic participatif (pratique)</p>	<p>Le diagnostic, un outil pour appréhender globalement une situation complexe, élaborer un plan de développement et définir une stratégie d'intervention pour le conseiller.</p> <p>Les techniques d'entretien et l'écoute active, d'intervention auprès d'un collectif.</p> <p>Mise en situation professionnelle : réalisation de diagnostics de systèmes (exploitations, OPA, AUEA) avec une méthode privilégiant l'approche globale et systémique, analyse, restitution</p>

SESSION TC N°2 (2 semaines)	Gestion économique et financière des exploitations agricole et des organisations de producteurs	<p>L'économie rurale et la gestion: les outils de calcul et de présentation des résultats</p> <p>La gestion : les outils d'analyse</p> <p>La gestion et l'économie rurale (pratique et conseil)</p>	<p>Les principaux généraux de la comptabilité en partie double et de gestion (fiche de gestion)</p> <p>Du produit des activités au résultat d'exploitation (pour les exploitations, les OPA et le AUEA)</p> <p>La situation financière et patrimoniale : le bilan</p> <p>Analyse de la rentabilité : l'approche technico-économique</p> <p>Analyse financière : le financement du cycle d'exploitation</p> <p>Mise en situation professionnelle : collecte données économiques et financières sur le terrain, analyses de données, marges de progrès et restitutions</p>
SESSION TC N°3 (2 semaines)	L'analyse stratégique	<p>L'analyse et la planification stratégique (le plan de développement)</p> <p>La programmation opérationnelle (le plan d'actions annuel)</p>	<p>Concepts, outils, méthodes pour finaliser le diagnostic et conduire une analyse stratégique d'une entreprise (exploitations, OPA, AUEA)</p> <p>Accompagner l'entreprise (ou le bénéficiaire) dans la programmation de ses activités et dans l'action</p> <p>Mise en situation professionnelle : collecte des données et conduite d'une analyse stratégique</p>
	Méthodologie de gestion de projets (projets des agriculteurs, OPA et UAEA)	<p>Méthodologie d'accompagnement de projet (concept)</p>	<p>Projets d'entreprise (exploitation, OPA) et projets « pilier II »</p> <p>Les étapes clés de mise en œuvre d'un projet : de l'idée à sa réalisation</p> <p>Méthodologie et outils pour mener une étude de faisabilité (études technique, économique, financières et organisationnelle)</p>

Programme de la formation initiale : les spécialisations (1 session / forme de conseil)

N° Session	Intitulé	Objectifs	Programme
Spécialisation Conseil de gestion aux exploitations (2 semaines)	Le conseil de gestion aux Exploitations Agricoles	<p>La comptabilité de gestion (ou fiche de gestion) (outils et méthodes)</p> <p>Remise de résultats, conseil individuel et conseil de groupe.</p>	<p>Les étapes clés de travail : de la collecte des données (carnet d'exploitation) à la production de références</p> <p>La comptabilité de gestion (ou fiche de gestion) : principes généraux, contenu, outils, méthode, intérêts pour l'agriculteur et pour le conseiller à travers l'analyse et la remise de résultats</p> <p>Les références technico-économiques : comment et pourquoi les produire ? Comment utiliser l'analyse de marges et l'analyse de groupes ?</p> <p>Mise en situation professionnelle : réalisation de fiches de gestion, analyse, identification des marges de progrès, remise de résultats aux bénéficiaires et conseil.</p>
Spécialisation Conseil de gestion aux OPA (2 semaines)	Le conseil de gestion aux OPA	<p>Travailler avec les organisations de producteurs agricoles</p> <p>Productions et marchés</p> <p>Méthodologie d'accompagnement de projet d'OPA (concept)</p>	<p>Les rôles, les fonctions, et le fonctionnement OPA et les problématiques et les enjeux de l'appui à ces OPA</p> <p>Approches, méthodes et outils de l'intervention auprès de collectifs</p> <p>Fonctionnement des filières et construction des marchés</p> <p>Processus de qualification / spécification des produits agricole et agroalimentaires, en comprendre les dynamiques institutionnelles et organisationnelles</p> <p>Comment mener une étude faisabilité avec ses composantes technique, économique, financière et organisationnelle ?</p> <p>Accompagner la mise en œuvre et le suivi d'un projet d'OPA.</p> <p>Mise en situation professionnelle : étude et montage de projets.</p>

Programme de la formation initiale : le management d'un dispositif de conseil (1 session pour les conseillers « référents »)

N° Session	Intitulé	Objectifs	Programme
Session Management du conseil (1 semaine)	Animer, coordonner et gérer un service/dispositif de conseil agricole	<p>Les fondamentaux, les méthodes et les outils de management efficace</p> <p>Le management d'un service/dispositif de conseil</p> <p>La management de l'activité des conseillers</p>	<p>Le contexte et les enjeux du management, les missions, les compétences, les rôles de la communication et les règles pour le manager. Les spécificités du management hiérarchique et du management de projet</p> <p>Les outils de suivi du service/dispositif de conseil : programmation, budgétisation des activités, tableaux de bord, rapports d'activités, ...</p> <p>Animation de l'équipe de conseillers et de leur collaboration : réunions, restitutions, ateliers méthodologiques,...</p> <p>Évaluation des conseillers : objectifs, outils et méthodes</p> <p>Les outils de suivi des activités des conseillers : objectifs et élaboration de programmes de travail par type de conseiller, suivi de l'avancement des travaux, les appuis techniques et méthodologiques.</p>

9.1.2. Formation continue ou perfectionnement

Ces formations interviendraient au minimum une année après la mise en œuvre des dispositifs pour consolider et renforcer les compétences des conseillers.

L'expérience dans des différents pays montre qu'il est systématiquement nécessaire de prévoir une session (2 semaines) sur les outils de gestion :

- En particulier revenir sur les outils de simulations et de projection comme les études économiques et financières prévisionnelles, les budgets prévisionnels de trésorerie, les tableaux de bord.
- Cela permet également de « revenir » sur les outils et méthodes de gestion non plus dans une approche « technique » mais dans une approche pour réaliser des prestations de « conseil ».

Une autre session (2 semaines) de perfectionnement et de renforcement sera probablement nécessaire dont le contenu sera à définir en fonctions des besoins identifiés, des évaluations des conseillers et des bénéficiaires.

9.2. Appuis méthodologiques et programmatiques aux pilotes

On distingue ici deux types d'appui :

- Des appuis techniques et méthodologiques ponctuels, essentiellement réalisés au travers de missions d'expertise régulières de courte durée de 2 semaines environ ;
- Des appuis à la programmation et à la coordination du programme dans son ensemble.

Ces missions apportent un appui à la fois :

- A la « Cellule » de coordination et de pilotage opératrice chargée de la mise en œuvre du projet ;
- Aux différents dispositifs pilotes sur le terrain.

L'objectif étant d'accompagner techniquement et méthodologiquement l'ensemble des acteurs pour la mise en œuvre de leurs missions, donc pour opérationnaliser la démarche de conseil de gestion sur le terrain.

Pour mener à bien ce travail, au minimum une mission par trimestre sur le terrain apparaît comme nécessaire. A cela, s'ajoute une expertise régulière complémentaire qui sera plus spécifiquement destinée à la « cellule » de coordination.

Les contenus de ces missions et appui seront de nature très diverse, par exemple :

- Appuyer la co-construction initiale des dispositifs pilotes, c'est-à-dire appuyer les centres de gestion à élaborer leurs offres de services, ces services devant être adaptés à chacun des contextes ;
- Concevoir, adapter et finaliser les outils et méthodes de gestion (collecte, traitement et calculs, consolidation) ;
- Compléter les formations dispensées par un accompagnement professionnel et un suivi à la mise en application sur le terrain des outils et méthodes de conseil auprès des différents types de bénéficiaires ;

- Appuyer les différentes instances de « pilotage » dans leurs missions ;
- Appuyer les conseillers « référents » dans leur mission de management des dispositifs de conseil ;
- Appuyer la « Cellule » de coordination et de pilotage pour remplir ses missions ;
- ...

9.3. Echanges d'expériences

Les prestations de conseil sont centrées et basées sur la relation avec les bénéficiaires. De ce fait, de nombreuses problématiques et/ou demandes/besoins des bénéficiaires peuvent être résolues non seulement avec des outils mais surtout de la méthodologie.

Ces apports méthodologiques à mettre en œuvre chez les bénéficiaires ne sont pas une science exacte. Aussi, ils nécessitent d'être réfléchis, adaptés et contextualisés à chaque fois que nécessaire.

Pour que le conseiller se réassure et se renforce dans ce domaine de compétence, il est nécessaire qu'il échange avec d'autres conseillers pour partager les expériences, les points de vue, les façons de faire, les stratégies d'intervention.

L'assistance technique, à travers la composante transversale, aura pour mission de stimuler, d'organiser, d'animer ces échanges entre professionnels du conseil mais également effectuer les apports techniques et méthodologiques complémentaires nécessaires lors de toutes les phases d'échanges et de capitalisation.

Il est possible de distinguer deux types d'échanges²⁵ d'expériences :

- Juste après les formations initiales, à travers un voyage d'études dans un « Centre de Gestion » hors du Maroc pour analyser *in situ* le fonctionnement d'un dispositif de conseil et les façons dont sont mis en œuvre les outils et méthodes enseignés.
- Deux fois par an lors d'ateliers méthodologiques (3 jours environ) entre tous les conseillers des différents dispositifs.

L'analyse comparée des différents dispositifs pilotes, permis notamment par les échanges croisés, est une plus-value importante du programme.

9.4. Conseil stratégique à l'ONCA pour le positionnement du conseil de gestion

L'ONCA est engagé dans une réforme de grande ampleur du conseil agricole. Pour autant cette structure démarre à peine son activité. Lors de la mission de faisabilité elle a tenu son premier conseil d'administration mais ne dispose toujours pas de locaux, d'équipes, toutes les procédures

²⁵ Des échanges d'expériences entre les bénéficiaires du conseil de gestion au sein des dispositifs pilotes ou entre dispositifs pilotes seront programmés par les équipes des différents pilotes et ont été budgétisés.

et démarches ne sont pas en place ni au niveau national, ni sur le terrain. La mise en place de l'ONCA et de la réforme du conseil agricole, son déploiement sur le terrain, est en réalité un très vaste chantier à conduire.

Le test du conseil de gestion s'inscrit dans ce chantier. Une préoccupation importante du programme devrait être de voir comment le conseil de gestion doit venir s'articuler avec les autres formes de conseil agricole public ou privé.

L'assistance technique appuiera les réflexions de l'ONCA en la matière. Attention, il ne s'agira pas de conseiller l'ONCA sur la réforme du conseil agricole dans sa globalité, mais seulement d'appuyer l'ONCA à positionner le conseil de gestion au sein de cette réforme.

9.5. Suivi évaluation : proposition de démarches et d'indicateurs de suivi

9.5.1. Rappels de quelques définitions

Le suivi : il s'agit de rendre compte de ce qui a été réalisé par le dispositif de conseil de gestion suivant des indicateurs classiques (taux de réalisation des formations planifiées, nombre de participants par formation, taux d'absence, nombre d'exploitations et OP bénéficiaires du conseil, taux d'abandon au bout d'un an (exploitation, OP)). On cherche ensuite à expliquer les écarts entre le « programmé » et le « réalisé ». Les méthodes de suivi et de reporting sont bien connues des conseillers agricoles et cadres du ministère de l'agriculture et des projets et de ce fait, ne seront pas développer dans ce rapport (Annexe X exemple de fiche de suivi).

Enquête de perception ou d'opinion : il s'agit de demander²⁶ aux acteurs leurs perceptions des effets obtenus par une ou plusieurs activités de conseil (formation, conseil personnalisé, conseil de groupe, bilan annuel...). C'est une approche qualitative de ce que les bénéficiaires du CdG ressentent, observent et apprécient (ou non) dans les activités réalisées.

Évaluation des effets et des impacts du conseil : Il s'agit d'analyser et d'évaluer (qualitativement et quantitativement) les effets d'une action, effets obtenus à court terme par les bénéficiaires du conseil (les OP, les agriculteurs). Pour cela il est nécessaire de quantifier précisément les résultats obtenus par les bénéficiaires du conseil après au moins une année de mise en œuvre des activités (changements de pratiques, évolution des rendements ou de la production totale ou du revenu, réduction des coûts de production, augmentation du prix de vente, réduction des pertes). La démarche est la même pour l'analyse des impacts mais dans ce cas il s'agit d'évaluer l'ensemble des changements qui durent et qui peuvent être observables et mesurables durant l'action, en fin de projet ou après coup.

9.5.2. Les objectifs du suivi-évaluation et de l'analyse des effets et impact du conseil de gestion

Le suivi-évaluation et la mesure d'impacts du conseil de gestion visent à apporter des éléments objectifs sur les changements que le dispositif pilote a permis dans les exploitations agricoles et

²⁶ Pour plus d'objectivité il est préférable de demander à des personnes extérieures au dispositif de réaliser cette enquête (étudiants bac+5, bureau d'études, ..)

dans les OP. Ces mesures et analyses sont indispensables pour (i) réorienter si besoin le dispositif et (ii) justifier de son intérêt économique et social auprès des structures (publiques et/ou privées) qui le financent. A ces objectifs centraux on peut ajouter des objectifs spécifiques comme :

- Identifier des changements dans un certain nombre de domaines (les exploitations, les OP, les communautés villageois avec notamment un effet indirect sur les exploitations voisines et les OP non bénéficiaires, ...)
- Vérifier la dimension novatrice du conseil de gestion (qu'est-ce qu'il apporte de plus ou de différent par rapport aux actions de conseil/animation/formation précédentes ?).

9.5.3. Les effets et impacts attendus du conseil de gestion et les indicateurs²⁷ d'évaluation correspondants

Le schéma suivant illustre la chaîne causale depuis la réalisation des activités de conseil jusqu'aux effets et impacts sur les bénéficiaires du CdG (impacts directs) mais aussi sur les non bénéficiaires comme les exploitations et OP proches des bénéficiaires, la filière dans son ensemble, Par la suite on se focalisera sur le suivi-évaluation des effets et impacts directs.

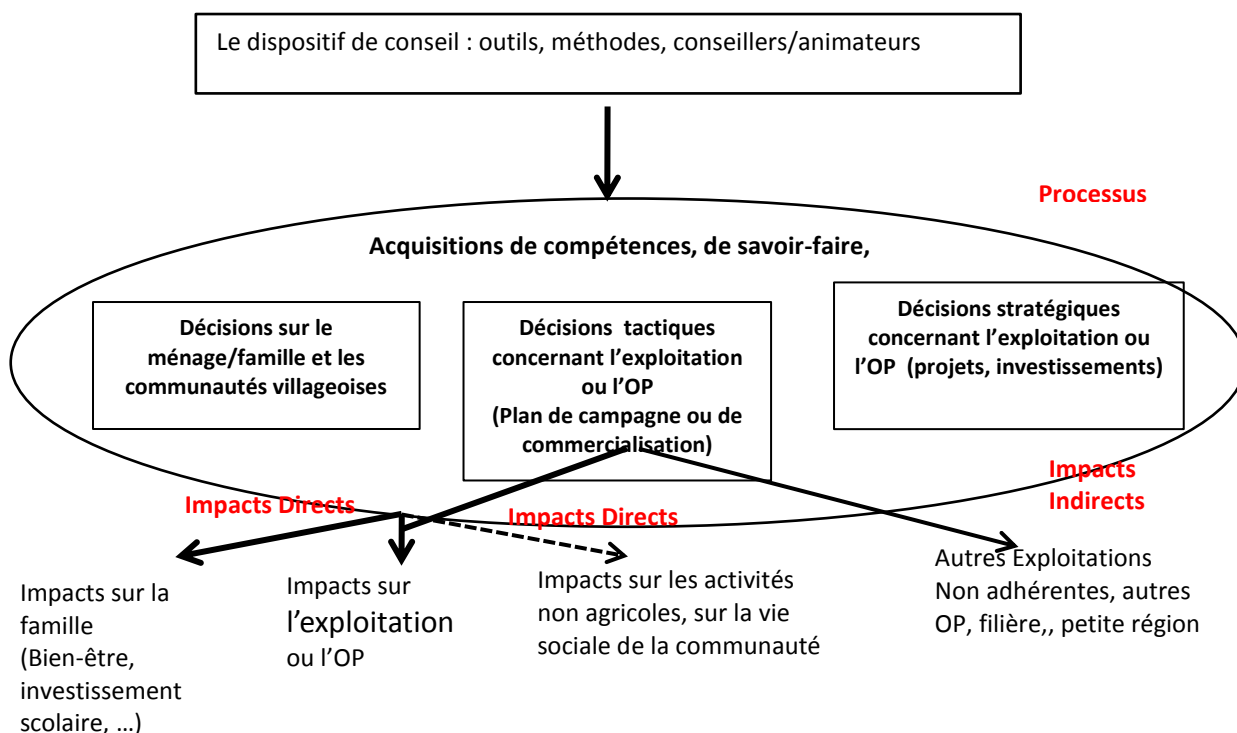


Figure 14: Effets et impacts possibles du conseil de gestion

²⁷ Un indicateur est une variable, de nature quantitative (c'est-à-dire une grandeur susceptible de prendre plusieurs valeurs, dans le temps et dans l'espace) ou qualitative. Il représente un moyen simple pour mesurer un résultat, pour refléter les changements associés à une intervention ou pour aider à évaluer les performances.

Les effets et impacts attendus habituellement du conseil de gestion sont résumés dans le tableau suivant. Pour chacun des effets et impacts on a essayé (quand cela est possible) de préciser l'indicateur à mobiliser pour cette évaluation. Certains indicateurs sont facilement mesurables (évolution de la surface irriguée par enquête/recensement ou télédétection), d'autres impliquent un gros investissement (quantités de résidus de pesticides dans l'eau) enfin des effets et impacts comme l'acquisition de savoirs ou le changement de comportement ne sont pas quantifiables, leur évaluation ne peut être que qualitative. Mais souvent ces effets non quantifiables sont ceux qui apparaissent en premier et sont très encourageants pour la poursuite du dispositif de conseil.

On met en avant les effets et impacts que l'on recherche a priori, ils sont donc tous positifs. Mais en toute logique certains effets et impacts seront négatifs. Par exemple un accroissement de revenu ou du disponible de trésorerie peut amener l'agriculteur à se suréquiper, à s'endetter ou encore à utiliser plus d'intrants que ce qui seraient souhaitables pour l'environnement. D'un point de vue social, le conseil de gestion peut limiter les dons « sociaux », l'entraide et développer une forme d'individualisme « entrepreneurial » qui va affecter la cohésion sociale au niveau des communautés villageoises.

Tableau 23: Liste indicative des effets et impacts du conseil de gestion sur les performances et pratiques des bénéficiaires

	Conseil aux exploitations agricoles	Indicateurs	Conseil aux OP	Indicateurs	Conseil aux associations d'usagers de l'eau	Indicateurs
Effets et impacts technico-économiques (niveau micro)	Augmentation des rendements et de la production, de la surface cultivée/irriguée, du revenu, réduction ou maintien des coûts de production Amélioration de la qualité des productions Accroissement du capital Développement de nouvelles activités rentables	Evolution Rdt/ha, Tonne/an % de surface Irrig. Calcul en Dirham (constant) + effectifs animaux Notation de qualité, Taux d'impureté	Augmentation des ressources financières, réduction/maintien des charges de fonctionnement Amélioration d la qualité des produits Réduction du coût des intrants livrés Développement de services innovants	Calculs en Dirham (constant) Note de qualité, taux d'impureté, composition organoleptique	Augmentation de la disponibilité en eau sur l'année et en période critique Réduction/maintien du prix de l'eau Réduction/maintien des charges du service de l'eau	En Millions de m ³ par an/par période Surface avec stress hydrique, surface abandonnée Calcul en DH
Effets et impacts économiques (niveau méso et macro)	Accroissement de l'offre en produits agricoles en quantité et qualité au niveau région/pays	Tonne par an	Développement de services (transport, banque, agro-fournisseurs) augmentation des rentrées fiscales Création d'emplois directs et indirects	Nb. de nouveaux opérateurs privés ou associatifs Indicateurs de rentrée fiscale Nombre d'emplois	Accroissement de la production régionale	Indicateurs économiques régionaux
Effets et impacts sociaux	Renforcement de capacités et changement de comportement	Qualitatif	Renforcement de capacités et changement de comportement	Qualitatif	Renforcement de capacités et changement de comportement	Qualitatif
	Amélioration de la cohésion au sein de la famille, meilleure valorisation des actifs familiaux	Qualitatif	Amélioration de la gouvernance et des relations entre les membres	Qualitatif	Répartition plus équitable de l'eau entre les usagers, réduction du nombre de conflits	Qualitatif Evolution du nombre de conflits, procès-verbaux
Effets et impacts environnementaux	Préservation des ressources naturelles (sol, biodiversité) Réduction ou augmentation des pollutions agricoles	Qualitatif Mesure des résidus de pesticides			Préservation des ressources en eau	Bilan hydrique de nappe

9.5.4. Eléments pour la conception du suivi-évaluation visant l'analyse/mesure des effets et impacts

a. Pour une approche qualitative mise en œuvre par les conseillers

Les conseillers seront chargés d'établir un bilan à chaque fin du cycle de conseil de gestion, c'est-à-dire au moins une fois par an pour l'ensemble des bénéficiaires qu'ils appuient. Ce bilan prendra la forme d'un rapport narratif simple relatant :

- les activités de conseil réalisées et les difficultés rencontrées ;
- les changements observés dans les systèmes conseillés (exploitation, OP, AUEA) : changements techniques, nouvelles façons de gérer, changement comportemental (dans le relationnel entre le bureau de l'OP et les membres par exemple, ..)
- Les effets et impacts faciles à mesurer (par simple calcul) comme par exemple l'accroissement de marges brutes, la réduction du coût de fonctionnement des services de l'OP (Tableau précédent)

b. Une approche quali-quantitative sur un échantillon témoin et un échantillon « bénéficiaire »

Afin de mesurer uniquement les effets et impacts du conseil de gestion il faut comparer les impacts induits par les changements observés (ou l'absence de changement) dans deux populations (d'exploitations, d'OP, d'AUEA) qui avant la mise en place du conseil, obtenaient des résultats similaires et présentaient des caractéristiques proches : une population témoin (non touchée par le CdG) et une population de bénéficiaires/adhérents au CdG. Après une ou plusieurs années d'application du conseil, on fait l'hypothèse que les écarts de résultats mesurés entre les deux populations sont imputables au conseil (Annexe X). Cette méthodologie scientifiquement rigoureuse implique de réaliser des suivis d'exploitations et d'OP sur plusieurs années et sur un nombre important de cas. Ces indicateurs sont de 3 types : Les impacts d'ordre technique au niveau des productions, les impacts économiques au niveau de l'exploitation ou de l'OP, les impacts sociaux au niveau de la famille et de la communauté.

Cette approche demande des moyens et du personnel spécifique, pour un dispositif pilote donné, elle impliquerait de constituer :

- Un groupe d'exploitations « bénéficiant du conseil de gestion » (ou un échantillon représentatif) en comparaison avec un groupe d'exploitations « Témoin », travaillant dans les mêmes conditions agro-climatiques et technico-économiques (contrat avec une coopérative laitière, même type de conseil technique, mêmes accès aux marchés « traditionnels »)
- Un groupe d'OP « bénéficiant du conseil de gestion » en comparaison avec un groupe d'OP « Témoin » intervenant exactement dans le même domaine. Vu le faible nombre de GIE et leurs spécificités il n'est pas envisageable de réaliser une comparaison rigoureuse pour ce niveau d'organisation.
- Pour les deux populations – bénéficiaires, témoin - il faut tout d'abord définir les indicateurs de suivi-évaluation et de mesure d'impacts en début de projet afin d'établir la

situation de référence pour chaque exploitation et chaque OP faisant partie du suivi-évaluation.

La même opération est reconduite chaque année ou tous les deux ans si l'on considère que les effets et impacts apparaissent plus lentement. En fin de projet il convient de faire une avant-dernière mesure et une dernière mesure sera réalisée un ou deux ans après la fin du projet²⁸. C'est vraiment à ce stade que l'on peut mesurer des impacts et considérer que les bénéficiaires ont totalement intégré de nouvelles façons de gérer leur exploitation ou leur OP et que celles-ci ont permis des changements observables et mesurables.

c. Les difficultés de l'évaluation « scientifiques » des effets et impacts du conseil

Si en théorie la démarche scientifique paraît rigoureuse et donc convaincante pour les décideurs, elle présente un certain nombre de limites qui font qu'elle est mise en œuvre que pour des actions portant sur un grand nombre de bénéficiaires (par exemple évaluation des programmes de vaccination ou d'une réforme scolaire) :

- Le coût de cette démarche est élevé et sa mise en œuvre implique du personnel formé et rigoureux ;
- Il est souvent difficile de combiner une approche qualitative (le changement de comportement, l'amélioration des capacités, l'acquisition de savoirs) et approche quantitative, le risque est que les évaluateurs privilégient l'une des deux ;
- Il est difficile de constituer les groupes « Témoin » qui ne bénéficient pas du conseil mais devront accepter de fournir des données et informations sur leurs performances, leurs structure et fonctionnement (c'est socialement et éthiquement difficile à organiser) ;
- Il est difficile de constituer en début d'intervention deux populations similaires sauf à travailler sur des grands échantillons (par exemple 100 individus dans chaque groupe) mais ceci n'est pas toujours possible (le dispositif pilote CCA/CMV Datte envisage de conseiller une vingtaine d'OP et 60 exploitations)
- De même, il est difficile de trouver des groupes « bénéficiaires » « Témoin » qui sont à la fois similaires (donc géographiquement proches) mais dont l'action de conseil de gestion n'aura eu aucune interaction avec le groupe « Témoin » (des agriculteurs « Témoin » peuvent discuter des changements réalisés par les bénéficiaires et évoluer dans le même sens). Les réseaux d'échanges d'informations en milieu rural sont denses et favorisés par l'importance sociale et économique des souks hebdomadaires.

²⁸ Dans un processus continu de conseil il est possible de répéter régulièrement le processus de suivi-évaluation mais on s'intéresse généralement aux premières années du processus pour évaluer le ratio coût du conseil/bénéfices obtenus afin de continuer, de réorienter voire d'arrêter l'action de conseil

9.6. Capitalisation

9.6.1. Qu'est-ce que la capitalisation ?²⁹

« La capitalisation c'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable » (définition de P de Zutter, 1994).

Il faut identifier, formaliser organiser les savoir-faire, puis les formuler de façon à ce qu'ils soient utilisables par d'autres.

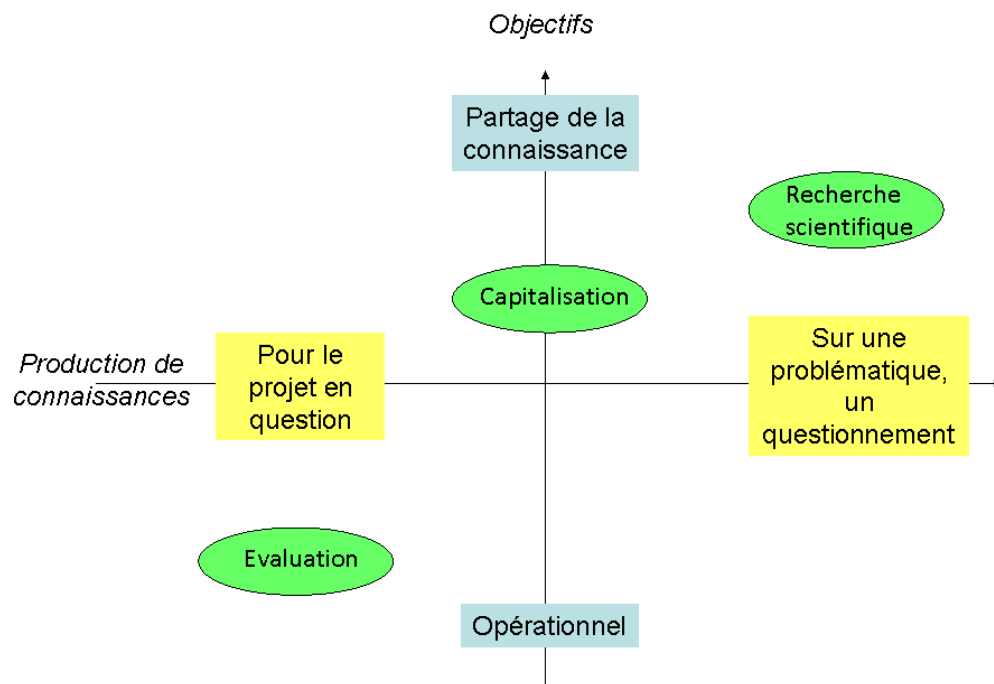


Figure 15: Qu'est-ce que la capitalisation ?

Capitaliser c'est :

- Prendre du recul par rapport à une expérience, c'est-à-dire la questionner, la discuter, la remettre en cause ;
- Mettre en perspective une expérience par rapport à une problématique et / ou par rapport à un cadre conceptuel. Cela implique également de théoriser les savoir-faire pour ne pas les perdre ;
- Valoriser ce que l'on sait faire, ou transformer la connaissance tacite en connaissance explicite ;

²⁹ Cette section reprend un certain nombre d'analyses de *Capitalisation d'expériences... expériences de capitalisation*. Traverse n°15 – GRET et HI – Octobre 2004.

- Tirer des enseignements pour servir à des interventions ultérieures ; se donner des clés pour préparer l'avenir.

Capitaliser, c'est donc se donner les moyens de valoriser ce que l'on sait faire et éviter de perdre son savoir. Le savoir capitaliser permet alors de donner des clés, d'être outillé, pour aborder les activités à venir. C'est donc faire passer des savoirs implicites (puisque je fais, je sais faire) à une forme explicite (je sais faire et je peux expliquer aux autres comment je fais). Ce savoir sert d'abord à ceux qui l'on produit. Ils peuvent ensuite être diffusés à des tiers si cela est souhaité.

Capitaliser c'est un travail qui part de la pratique / de l'expérience vécue, pour enrichir la pratique. Mais capitaliser doit aussi permettre aux praticiens de mettre en évidence et d'explicitier en quoi une expérience met en lumière des enseignements d'une validité plus générale.

Capitalisation et évaluation concourent à un même objectif général - améliorer la qualité de nos actions - mais capitalisation et évaluation sont différents, bien que articulés :

- L'évaluation peut alimenter la capitalisation (évaluation en amont de la capitalisation) ;
- L'évaluation peut être partie intégrante de la capitalisation ;
- La capitalisation peut être le préalable à l'évaluation.

9.6.2. La capitalisation dans le programme pilote de conseil de gestion

Etant un programme pilote la capitalisation doit être envisagée dès le démarrage du programme comme une activité à part entière.

On distinguera deux niveaux de capitalisation :

- Au niveau de chaque pilote afin de garantir la pérennité du pilote (partage des connaissances, formalisation des outils et démarches...) ;
- Au niveau transversal on procèdera notamment à l'analyse comparée des dispositifs (techniques, institutionnels, économiques) et à l'analyse comparés des démarches, méthodes et outils. Cette dimension d'analyse comparée sera une plus-value importante du programme. Le programme devra ainsi tirer des principes d'interventions pour orienter le déploiement du conseil de gestion au Maroc et contribuer à la réforme du conseil. La capitalisation transversale permettra donc de préparer l'après programme (déploiement des dispositifs intéressants).

Les démarches de capitalisation rejoignent en partie les démarches de suivi évaluation et pourront comprendre les activités suivantes :

- Elaboration d'un plan de capitalisation répondant clairement aux questions suivante : qui capitalisa ? capitaliser quoi ? comment ? et pour qui ? Ce plan de capitalisation élaborer en début de programme sera ajusté en cours d'intervention ;
- La réalisation de base line et de diagnostics initiaux semble incontournable ;
- Des temps forts d'échanges d'expériences entre les équipes terrain seront organisés. Ces temps d'échanges et de réflexion serviront de rappel aux équipes qu'il s'agit d'un

programme pilote, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de recette préétablie, mais au contraire que les équipes devront s'inscrire dans des processus de co-construction des dispositifs de conseil et de recherche développement.

- Des missions ponctuelles de l'assistance technique auprès de projets pilotes.

La nature des produits de capitalisation sera diverse mais on cherchera à ce qu'ils soient accessibles au plus grands nombre : synthèse écrite, fiches, manuels, vidéos.

10. Modalités d'exécution du programme

10.1. Instances de pilotage

La maîtrise d'ouvrage de l'ensemble du programme sera assurée par l'ONCA.

Un comité de pilotage du programme sera mis en place réunissant : l'ONCA (préside le comité, 2 représentants), l'ADA (1 représentant), le Crédit Agricole du Maroc (1 représentant), 1 responsable de chaque pilote, l'AFD et la CTB (1 représentant chacun, à titre d'observateurs), l'assistance technique (assurant le secrétariat du comité). Les décisions y seront prises par consensus. Au démarrage du programme ce comité de pilotage ne comportera donc que deux représentants de la profession agricole (celui de Colainord et de l'UNAUEA). Dès la deuxième année il faudrait pouvoir inviter d'autres représentants paysans de différents dispositifs pour permettre un dialogue plus paritaire Etat – profession agricole autour des questions de conseil de gestion.

Chaque dispositif pilote sera géré comme un projet spécifique dans le cadre d'une convention lui conférant une autonomie de moyens (financiers et ressources humaines) et de décision. Des instances locales de décision et d'information seront mises en place pour chacun des projets pilotes. Chaque pilote disposera ainsi :

- D'un « comité de pilotage participatif » réunissant des représentants de l'Etat et des OPA : ces comités se réuniront deux fois par an pour donner les grandes orientations des projets pilotes et en assurer le suivi. Ces comités de pilotage participatifs appuieront les maîtrises d'ouvrage de chacun de projets pilotes.
- D'un comité technique réunissant les personnes directement en charge des projets pilotes. Dans les dispositifs CCA il s'agira donc de comités publics alors que dans les dispositifs Colainord et UFAUEA du Moyen Sebou il s'agira de comités OPA.
- Plateforme d'information et d'échange réunissant un public large au minimum un fois par an. Ces plateformes pourront être de deux niveaux : in niveau institutionnel permettant l'information d'un panel large de parties prenantes de chacun des pilotes, un niveau paysans permettant une information large et la préparation de l'extension des dispositifs. Les plateformes institutionnelles d'information et d'échanges pourraient être organisées en marge des comités de pilotage.

10.2. Assistance technique au programme

Le conseil de gestion agricole étant nouveau au Maroc (à part quelques exceptions) une assistance technique internationale est indispensable. Elle sera placée auprès de l'ONCA.

Deux modalités d'assistance technique sont théoriquement possibles : (i) une assistance technique se limitant à des tâches de conseil à l'ONCA qui reste en charge de la mise en

œuvre du programme, ou (ii) une assistance technique qui interviendra à la fois sur du conseil l'ONCA et de la mise en œuvre du programme. Dans la mesure où l'ONCA n'est pas encore pleinement opérationnel et où l'ONCA sera principalement mobilisé par l'opérationnalisation de la réforme du conseil agricole, il semble préférable de déléguer la maîtrise d'œuvre du programme à l'assistance technique.

L'assistance technique aura alors les tâches suivantes :

- Conseil à l'ONCA pour l'opérationnalisation de la réforme du conseil agricole et, en particulier, pour l'intégration du conseil de gestion dans cette réforme.
- Formation initiale et recyclage des conseillers de gestion affectés aux projets pilotes.
- Appui méthodologique et backstopping des projets pilotes.
- Appui au suivi évaluation et à la capitalisation des projets pilotes.
- Organisation d'échanges croisés entre les projets pilotes et vers d'autres expériences.
- Appui à la coordination et à la mise en cohérence des différents projets pilotes.
- Secrétariat du comité de pilotage du programme.
- Rapportage : élaboration des rapports techniques et financiers du programme sur la base des informations collectées des différents projets pilotes.

Un marché global pour l'ensemble de l'assistance technique sera passé. L'assistance technique devrait comprendre :

- Un assistant technique national senior agissant en tant que coordonnateur au niveau national (temps plein);
- Un assistant technique national junior / confirmé qui sera plus spécifiquement en charge des appuis sur le terrain (temps plein);
- Un pool d'experts internationaux intervenant par des missions court terme pour les activités de formation, d'appui méthodologique, de backstopping, de suivi évaluation et de capitalisation.

10.3. Sélection des conseillers

10.3.1. Taille de la promotion de conseillers pour un programme pilote

Un total de 23 conseillers de gestion devront être recrutés, formés et appuyés dans le cadre du programme pour les projets pilote. Par ailleurs il serait souhaitable que quelques cadres de l'ONCA soient également formés (2 par exemple) au départ du programme.

L'effectif total serait donc d'environ 25 conseillers ce qui constitue une promotion gérable pour un seul formateur. Cela semble par ailleurs un nombre largement suffisant pour un programme pilote.

S'agissant de formation-action, orientée vers l'acquisition de compétences pour un métier, et non de formation théorique, les promotions ne devraient pas dépasser 30 conseillers.

Projet pilote	Conseiller de gestion des exploitations agricoles	Conseiller de gestion des OPA	Conseiller en gestion sociale de l'irrigation (AUEA)	Total
Colainord	3	-	-	3
UFAUEAU Moyen Sebou	1	2 (mais en priorité en appui aux AUEA)		3
CCA dans le cadre du PPMV	1x3	2x3		9
CCA dans le cadre du projet dattier	4 (mais en priorité sur le conseil de gestion aux OPA)			4
CCA dans le cadre du projet amandier	4 (mais en priorité sur le conseil de gestion aux OPA)			4
Total	7	14	2	23

Tableau 24: Conseillers de gestion nécessaires pour l'ensemble du programme

10.3.2. Critères de choix des conseillers de gestion

Le métier de conseiller de gestion exige à la fois des savoir-faire et un savoir-être (relationnel) particuliers. Il est essentiel de trouver des candidats équilibrant bien ces deux aspects :

- Si le focus est trop porté sur le savoir-faire et les outils, le conseiller se transforme en un « méthodologiste » et ne saura pas répondre aux besoins de producteurs ;
- A l'inverse s'il est trop fusionnel avec l'agriculteur il manquera d'extériorité et là aussi ne pourra répondre aux besoins des producteurs. Il doit se montrer empathique mais sans tomber dans l'extrême sympathie.

S'il est possible d'acquérir les méthodes et outils grâce à la formation, il semble plus difficile d'acquérir le savoir-être nécessaire au conseiller. Il faut donc une certaine prédisposition à la posture de conseiller. Notamment il sera probablement très difficile pour les ex-vulgarisateurs techniques habitués à apporter « la bonne parole » d'évoluer vers une posture de conseiller de gestion.

En terme de formation initiale des profils technicien ou ingénieur agricoles / agronomes semblent bien adaptés. Les conseillers référents seront de formation ingénieur (bac +5), alors que les autres conseillers pourront être de niveau technicien (bac +2 ou 3). Des profils avec des formations initiales en compta/gestion ne semblent pas les plus appropriés car souvent trop loin du milieu agricole. Eventuellement un candidat ayant ce type de formation mais avec un background agricole pourrait aussi satisfaire au profil.

Autant que possible on tentera un recrutement mixte. Le recrutement de conseillères facilitera en effet le travail avec des groupes de femmes.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu global du déroulé du programme articulé en 3 grandes phases :

- Une phase de préparation de presque un an, de fin 2013 au troisième trimestre de 2014 ;
- Une phase de lancement des activités fin 2014 – début 2015 ;
- Une phase de croisière à partir de mi-2015.

Figure 16: Chronogramme d'ensemble du programme

[illegible]

Ce chronogramme d'ensemble est construit sur des hypothèses qui semblent réalistes pour le lancement du programme (processus de passation de marché d'environ 6 mois pour l'assistance technique par exemple) et de façon à disposer au minimum de 3 ans pleins pour le lancement et la mise en œuvre.

Or on constate d'emblée que ces deux conditions ne sont pas compatibles dans le cas du financement PAPMV, ce programme se terminant fin 2016. Au mieux les projets pilotes ne disposeraient que de 2 années pleines d'exécution.

Ainsi de façon à ne pas retarder trop le démarrage du programme certaines activités (situation de référence par exemple) seront mises en œuvre avant même la présence de l'assistance technique permanente.

10.5. Budget indicatif

10.5.1. Budget global sur 3 ans

Le budget est donné ici de façon globale.

COMPOSANTE TRANSVERSALE					% du budget total
* Volet coordination et pilotage général	285 800 €				10%
* Volet formations	384 350 €				13%
* Volet appui technique et méthodologique	379 000 €				13%
* Volet suivi évaluation et appuis programmatiques	114 000 €				4%
* Volet capitalisation	117 000 €				4%
* Volet divers	177 000 €				6%
TOTAL Composante transversale (en Euros HT)	1 457 150 €				49%
7 PROJETS PILOTES	Total	Investis.	Salaires	Fonction.	% du budget total
* Dispositif COLAINORD	234 555 €	49 073 €	91 636 €	93 845 €	8%
* Dispositif UFAUEA	156 031 €	25 073 €	74 182 €	56 776 €	5%
* 3 Dispositifs ONCA/PAPMV	660 300 €	147 218 €	274 909 €	238 173 €	22%
* 1 Dispositif ONCA/CTB - "Dattier"	240 955 €	41 127 €	117 818 €	82 009 €	8%
* 1 Dispositif ONCA/CTB - "Amandier"	240 955 €	41 127 €	117 818 €	82 009 €	8%
TOTAL projets pilotes (Euros HT)	1 532 795 €	303 618 €	676 364 €	552 813 €	51%
TOTAL DU PROGRAMME SUR 3 ANNEES	2 989 945 €				100%

Tableau 25: Budget global du programme

A part les projets pilotes amandier et dattier dont le financement est clairement identifié (projets CTB en cours et à venir), les sources de financement pour la composante transversale et les projets pilotes Colainord, UFAUEA Moyen Sebou et CCA dans PAPMV doivent être clarifiés par les acteurs :

- Quels partages des coûts transversaux entre PAPMV, CTB et budget général ONCA, c'est-à-dire comment partager les coûts de formation, de suivi évaluation, etc ;

- Quels partages des coûts entre PAPMV et budget général ONCA pour les projets pilotes Colainord, UFAUEA Moyen Sebou et CCA, c'est-à-dire quelles contributions de l'ONCA en termes de ressources humaines, financières et d'équipements et quels compléments du PAPMV ?

10.5.2. Détails de la composante transversale

	Nb personne	Montant mensuel	Montant Annuel	Nb années	COÛT TOTAL
VOLET COORDINATION ET PILOTAGE					285 800 €
* Assistance Technique Nationale opératrice (salaires)	2	3 200	12	3	230 000 €
* Véhicule 2x4			15000	1	15 000 €
* Ordinateurs, imprimantes, logiciels			3000	1	3 000 €
* Fonctionnement véhicules		750	9000	3	27 000 €
* Autres transport locaux (vols intérieurs)		200	2400	3	7 200 €
* Communication		100	1200	3	3 600 €

	Nb personne	Montant / jour (<i>perdiem inclus</i>)	Nb jours	Nb années	COÛT TOTAL
VOLET FORMATION INITIALE ET FORMATION CONTINUE					384 350 €
Formation initiale (ANNEE 1)					
1) Tronc Commun (3 sessions - 2 semaines)					
* Formateur	1	900	60		54 000 €
* Prise en charge stagiaires	30	55	45		74 250 €
* Déplacements formateur & stagiaires	3	3 500			10 500 €
2) Spécialisations métiers (3 sessions - 2 semaines)					
* Formateur	1	900	60		54 000 €
* Prise en charge stagiaires	30	55	45		74 250 €
* Déplacements formateur & stagiaires	3	3 500			10 500 €
3) Management dispositif de conseil (1 session - 1 semaine)					
* Formateur	1	900	10		9 000 €
* Prise en charge stagiaires	10	55	7		3 850 €
* Déplacements formateur & stagiaires	1	1 500			1 500 €
Formation continue de renforcement (ANNEE 2)					
1) Outils de la Gestion (1 session - 2 semaines)					
* Formateur	1	900	20		18 000 €
* Prise en charge stagiaires	30	55	15		24 750 €
* Déplacements formateur & stagiaires	1	3 500			3 500 €
2) Thématiques selon les besoins (1 session - 2 semaines)					
* Formateur	1	900	20		18 000 €
* Prise en charge stagiaires	30	55	15		24 750 €
* Déplacements formateur & stagiaires	1	3 500			3 500 €

	Nb personne	Montant / jour (<i>perdiem inclus</i>)	Nb jours	Nb années	COÛT TOTAL
VOLET APPUI TECHNIQUE ET METHODOLOGIQUE					379 000 €
Missions CT appui terrain aux dispositifs et à la coordination (4 missions/an)					
* Expert	1	900	60	3	162 000 €
* Déplacements expert	4	700			2 800 €
Appui depuis le siège et backstopping					
* Expert	1	750	24	3	54 000 €
* Logiciels/outils de gestion et de production de références	1	35 000			35 000 €
Echanges d'expériences					
1) Voyage d'études initial dans un "Centre de Gestion" (Année 1)					
* Expert mobilisé (préparation, animation, apports)	1	900	20		18 000 €
* Prise en charge stagiaires (perdiem)	10	150	15		22 500 €
* Déplacements conseillers	10	700			7 000 €
2) Partage d'expériences entre les dispositifs (2 réunions/an)					
* Expert mobilisé (préparation, animation, apports)	1	900	10	3	27 000 €
* Réunions entre les conseillers	30	55	6	3	29 700 €
* Déplacements conseillers et expert	1	7 000		3	21 000 €

	Nb personne	Montant / jour (<i>perdiem inclus</i>)	Nb jours	Nb années	COÛT TOTAL
VOLET SUIVI ET EVALUATION ET APPUIS PROGRAMMATIQUES					114 000 €
* Experts	1	900	40	3	108 000 €
* Autres frais de mission		1000		3	6 000 €
VOLET CAPITALISATION					117 000 €
Expert capitalisation: missions d'appui	1	900	20	3	54 000 €
Autres frais de mission		1000		3	3 000 €
Elaboration produits de capitalisation (vidéos, publications...)					60 000 €
VOLET DIVERS					177 000 €
Divers (forfait 10% du coût total de l'Assistance Technique)					177 000 €

10.6. Préconditions et risques possibles

Des préconditions et risques possibles ont été indiqués dans les descriptifs de chacun des projets pilotes. On souligne donc ici seulement les éléments de nature transversale.

Préconditions ou risques	Elément de mitigation possible
<p>Délais possibles dans la mise en œuvre de la réforme du conseil agricole et l'installation de l'ONCA.</p> <p>L'ONCA sera amené à jouer un rôle essentiel dans la préparation et le lancement du projet or il ne dispose pas à ce jour des équipes ni de bureaux en place, cela pourrait rendre plus difficile la préparation puis le lancement du programme.</p>	<p>La mise en place du comité de pilotage du programme rapidement pourrait appuyer l'ONCA pour les phases de préparation et de lancement.</p> <p>Pour démarrer un comité de pilotage transitoire et restreint pourrait être constitué avec l'ONCA, l'ADA, le CAM, l'AFD, la CTB (en fait les principales structures ayant suivi l'étude de faisabilité).</p> <p>Un budget spécifique pourrait être alloué à cette phase de démarrage et éventuellement un contrat d'assistance technique court terme pourrait être passé pour permettre une préparation rapide du programme : appui pour lancer les DAO, appui à la réalisation des études de situation de référence, etc.</p>
<p>La contractualisation pour la mise en place des deux projets pilotes Colainord et UFAUEA du Moyen Sebou peut s'avérer problématique.</p>	<p>D'abord rappeler aux décideurs que ces deux dispositifs pilotes sont en parfaite cohérence avec la réforme du conseil agricole visant la mise en place de conseil privé.</p> <p>De telles délégations de fonds ont déjà été réalisées dans le cadre d'autres programmes sur financement AFD, les mêmes procédures pourraient être utilisées.</p>
<p>Les différentes interventions risquent d'avoir des rythmes différents :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Par exemple les projets CTB se disent prêt à démarrer les pilotes dès début 2014 ; • La réforme du conseil et la mise en place de l'ONCA sont un processus lourd et forcément lent ; • Le PAPMV se termine fin 2016, mais va devoir passer par des procédures de marchés publics pour l'assistance technique. 	<p>Est-il possible d'envisager une procédure négociée sans appel d'offre pour le contrat d'assistance technique et ainsi de gagner environ 6 mois ?</p> <p>Un contrat d'assistance technique court terme pourrait être passé pour lancer rapidement quelques activités.</p> <p>Poursuivre la bonne collaboration entre AFD et CTB sur ce dossier.</p>

Tableau 26: Préconditions, risques et mesures d'atténuation